بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته

إعداد

شهناز إبراهيم خليل الفار

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية

تخصص أصول وإدارة تربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

حزيران، 2011م

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ب

التفويض

أنا الطالبة شهناز إبراهيم الفار أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاســـم: شهناز الفار

التوقيع:

التاريخ: 13 / 8 / 2011

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة للطالبة شهناز إبراهيم خليل الفار بتاريخ 30/ 2011/07، وعنوانها: بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته وأجيزت بتاريخ 13 / 8 / 2011م

<u>أعضاء لجنة المناقشة:</u>	<u>التوقيع</u>
الأستاذ الدكتور راتب السعود	رئيساً:....................
الدكتور عاطف يوسف مقابلة	عضواً ومشرفاً:..............
الدكتور محمد حسن عمايرة	عضواً:.......................
الأستاذ الدكتور محمد عاشور	عضواً:.......................

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعان ووفّق، وأطيب الصلاة على نبيّه محمد وبعد،،

وها هي سفينة البحث تحطّ على شاطئ الإنجاز المقرون بالعرفان والاعتزاز، فالشكر كلّ الشكر لمن كانوا ذوي فضل لا يمكن إنكاره، فاستحقوا الشكر والتقدير، ومن هنا أشكر: معالي وزيرة التربية والتعليم العالي في فلسطين أ.لميس العلمي التي لطالما آزرت وساندت، وواكبت وتفاعلت مع هذا البحث بعد أن لمست ارتباطه الوثيق بالتطوير التربوي المنشود.
والدكتور عاطف مقابلة الذي أشرف على هذه الأطروحة، وأمدّني بتوجيهات كان لها أكبر الأثر في الخروج بنتائج نوعية.
ومعالي الاستاذ الدكتور راتب السعود الذي عرفته أستاذا متفانيا، وأخا ناصحا.
ولأساتذتي في جامعة عمان العربيّة ممّن نهلت من نبع عطائهم، وعايشت طيب تواصلهم.
والشكر موصول لمديري المدارس، ولرؤساء أقسام الإدارات التربوية، ولمديري التربية والتعليم، فكلهم تعاملوا مع أدوات الدراسة بجديّة وعلميّة، لتكون نتائجه تعبيرا حقيقيا عن واقع الحال.

ولا أنسى المحكّمين، وأعضاء لجنة المناقشة الذي جعلوا خبراتهم رصيدا ألوذ إليه وأفيد منه.

وأخيرا أشكر كلّ من ساعدني وأمدّني بمشورة، فلولاهم جميعا لما كان لهذا الجهد أن يخرج بهذا الشكل، داعية لهم جميعا بدوام التوفيق وطيب العطاء ليظلوا سدنة لمسيرة البحث والتعلّم وصيانة المنظومة القيمية التربوية.

بامتنان

الباحثة شهناز إبراهيم الفار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله وهو الذي غرس فيّ معاني العطاء والاجتهاد، وظل حالما بأن أكون دكتورة " طبيبة"، وإلى أمّي الحبيبة التي كانت دعواتها ولمّا تزل سرّ توفيقي، ومنارة طريقي.

إلى أخوتي كلهّم، وهم سندي الدائم، وعوني المتواصل، خاصّة بالتحية روح أخي الراحل خليل رحمه الله، وإلى أختي الوحيدة سهاد التي بثّت فيّ دوما عزيمة الإصرار.

إلى الأسرة التربوية في فلسطين متمنيا لكل فرد فيها التوفيق والرشاد، ومواصلة التأسيس لبناء الأجيال، وصولا إلى دولة فتيّة، تكون بحجم كل الطموحات والتضحيات التي كانت ولمّا تزل.

إلى كل طالبي العلم.

إلى أطفال فلسطين .

إلى أساتذتي الأفاضل أهدي هذا الجهد المتواضع سائلة الله العليّ القدير أن يكون إضافة نوعية للجهود التربوية، ومؤصلا لروح البحث.

إليهم جميعا أهدي عملي، وأبثّه أملي، متمنية لهم جميعا دوام التوفيق، وديمومة العطاء.

الباحثة شهناز إبراهيم الفار

2011/6/1

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال وضع الغايات الأهداف مرتبة تنازلياً	20
145	المحتوى التدريبي لبرنامج تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية	21

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس الأشكال

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس الملحقات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته

إعداد

شهناز إبراهيم خليل الفار

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته.

وتكّون مجتمع الدراسة من(664) مديراً ومديرة، ومن(16) مدير ومديرة تربية، ومن(16) رئيس ورئيسة قسم إدارات تربوية في الضفة الغربية من فلسطين، وتكوّنت عينة الدراسة من (67) مديراً ومديرة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكامل مجتمع مديري ومديرات التربية والتعليم، والبالغ عددهم(16)، وكامل مجتمع رؤساء أقسام الإدارات التربوية، والبالغ عددهم(16).

ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين، الأولى: الكفايات الإدارية؛ وبلغ عدد فقراتها(36) فقرة، والثانية: كفايات القيادة التحويلية، وبلغ عدد فقراتها (87) فقرة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، لتحديد الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنَّ درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة جميعها، ما عدا مجاليْ التقويم، والرقابة والتوجيه.
- إنَّ درجة توافر كفايات جميع كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة.

وبناءً على النتائج السابقة فقد توصلت الباحثة إلى برنامج تدريبي، اشتمل على (97) كفاية، وتم التأكد من ملاءمته بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص في الإدارة التربوية، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. وأوصت بما يأتي:

- تعزيز مديري المدارس وتقديم الحوافز لهم للحفاظ على مستوى مرتفع من الكفايات الإدارية لديهم.
- تطوير كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Constructing a Training Program for Developing the Administrative Competencies of the School Principals in Light of Training Needs and Transformational Leadership Theory and Measuring its Effectiveness

Prepared By
Shahnaz Ibrahim Al-Far

Supervised by
Dr. Atef Magableh

Abstract

This study aimed at building a training program for improving school principals' administrative competencies in light of principals' training needs, and transformational leadership theory, as well as assessing the effectiveness of the proposed program.

The population of the study included 664 school principals, 16 educational superintendents, and 16 head of sections at the Ministry of Education in the West Bank/ Palestine. Meanwhile the study sample included 67 principals, who were randomly chosen, in addition to 16 superintendents and all the 16 head of sections at the ministry of education.

To achieve the aim of the study, the researcher has used two **enquiry instruments**. The first was the administrative competencies instrument composed of **36** items. The second instrument, made up of **87** items, focused on the transformational leadership competencies. To specify the participants' training needs among the administrative and transformational leadership competencies, the researcher employed the statistical methods like standard deviation, computation averages, and ranking schemes to specify the training needs of the study population in

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

terms of the needed competencies whether transformational leadership competencies or administrative ones.

The research came up with the following **conclusions:**

- School principals have a high level of administrative competencies regarding the domains of the study instrument, except for monitoring, evaluation, and guidance.
- The level of the transformational leadership competencies owned by the school principals can be described as a middle level.

Based on those conclusions, the researcher has suggested a training program which comprises 97 leadership competencies. The suggested program was reviewed and arbitrated by a number of education specialists from the Palestinian ministry of education as well as by experts in educational administration.

Subsequently, the researcher made the following **recommendations**:

- It is imperative to enhance school principals, as well as providing incentives to maintain a high level of administrative competencies.
- It is highly significant to develop school principals' competencies featuring the transformational leadership theory.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة :

تكتسب الإدارة التربوية أهميّتها من كونها المرتكز الأساس لنجاح أي نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعدادا لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة في زيادة إنتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات، والاستثمار في الإمكانات البشرية والمادية المتاحة، وجعل ظروف العمل مناسبة ومشجعة على الإنتاج، والإسهام في رفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة. والتأسيس للإدارة المدرسية التي تعدُّ من أصغر التشكيلات الإدارية للمؤسسات التعليمية وأهمها ذات أولوية، نظراً لما تقوم به من دور بارز في تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، وتحسين استثمار الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين، وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن هذا المنطلق، فقد غدا من الأهمية بمكان تدريب الأفراد في المؤسسات التعليمية وبما يمكّنهم من مسايرة التطور المتواصل في دور الإدارة ووظائفها، فالتدريب في طبيعته يعتبر أحد الأدوات الرئيسة التي يمكن من خلالها إحداث التوازن بين قدرات الموظفين من جهة، والدور المعقد للإدارة من جهة أخرى.

ويعرّف التدريب بأنه" عملية مخططة هادفة إلى تغيير سلوك المتدرب، وتحسين أدائه، ورفع كفايته الإنتاجية"(السعود،2009، ص 93). وهو عملية" تعليم المعرفة وتعلّم الأساليب المتطورة لأداء العمل، لإحداث تغييرات في سلوك الأفراد، وعاداتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقدراتهم اللازمة لأداء عملهم للوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها على السواء"(ياغي، 2010، ص6).

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة الأساس المرتكز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد المؤسسة، وارتقاء معلومات العاملين ومهاراتهم، وتحيسن اتجاهاتهم. وتعرّف الاحتياجات التدريبية بأنها" مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها االفرد في مؤسسة معينة أو وظيفة معينة للقيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية" (العزاوي،2009، ص 187).

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية جزء هام وأساسي من عملية التخطيط للتدريب التي تستهدف السير بخطوات علميّة مدروسة في تصميم برامج تدريبية تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب، بالإضافة إلى تحقيق أكبر استثمار ممكن للموارد المادية والبشرية المتاحة في سبيل تحويل برامج التدريب والتطوير إلى برامج مساندة لخطط المؤسسة التعليمية وأهدافها.

ويعتبر الخطيب والخطيب والفرح(2000) أن التدريب القائم على الكفايات من أبرز الاتجاهات السائدة في تدريب مديري المدارس، وهذا يتطلب تحديد الكفايات والمهارات اللازمة للإداري مع الأخذ بالحسبان أن الكفاية تعرّف بأنها" ذلك الترابط المتناغم لمجموعة السمات الشخصية، والمعارف والمهارات، والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد من خلال التعّلم والتي تساعده على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية"(Crisan, 2004,p5).

وقد اهتمّت الدول المتقدمة بتدعيم كفايات القادة "مديري المدارس" وتنميتها؛ ليكونوا قادرين على مواجهة التحدّيات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وعلى ممارسة العمل القيادي بما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات، وبما يساعدهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إن المستقبل يحمل في طيّاته متطلبات جديدة من هذه القيادات، وهو ما يفسّر تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالكفايات المهنية للقيادات التربوية(العجمي،2008).

وإن الحاجة إلى إيجاد نظام إداري تربوي معتمد على القيادات أكثر من اعتماده على المديرين تتزايد، فحين لا يعرف القائد دوره في التنمية المجتمعية، فإنه يؤديه بصفته مديراً وليس قائداً، بمعنى أن كل قائد مدير، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائدا، لأن القائد يبتكر والمدير ينفذ. والقائد ينطلق في عمله من رؤية منفتحة بعيدة المدى، في الوقت الذي يظلّ فيه المدير مقولباً حول الوصف الوظيفي والمهام الرسمية التي تمنح له من الرؤساء. المدير يقنع بالحدّ الأدنى أو المقبول من الإنجاز وغايته رضا المسؤولين عنه بغض النظر عن جودة العمل، بينما يبحث القائد عن الحدّ الأعلى من الأداء والإنجاز(الحريري،2007).

لذا؛ فإن الاهتمام بالقيادة لم يأت اعتباطاً؛ فهي سرّ النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، شريطة أن تتوافر في القائد مجموعة سمات، ومنها :النزاهة، والعمل بروح تقدير قيمة الفرد والثقة فيه، وامتلاكه مؤهلات ثقافية وعقلية لازمة، ومن الأهمية بمكان أن يكون لديه ولاء لمهنته، ونزوع لنمو مهنيّ متواصل مستجيب للتجديد والتطوير، فالقائد الناجح هو الذي يتجاوز الدور التقليدي للمدير ويمدّ مؤسسته بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويطوّر أهدافها باستمرار، ويبثّ فيها عوامل الخلق والإبداع والتجديد، بما يضمن تطورها من خلال مواكبة التجديدات بمختلف جوانبها، وبما يحقق الترابط بينها وبين مجتمعها المحيط الذي تعمل فيه، في سبيل ديمومتها ونجاحها(حسن، 2004).

وللقيادة نظريات وأنماط متعددة، وقد تطرق البحث التربوي إلى مداخل واتجاهات حديثة في أنماط القيادة والإدارة؛ أبرزها نظرية القيادة التحويلية نظراً لما تحدثه من تأثيرات واضحة على العملية التعليمية برمّتها؛ فالقيادة التحويلية في أبسط صورها هي "عملية تغيير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتحويل للأفراد، من خلال قادة متميزين بالقدرة على دفع الأفراد العاملين لتقديم أقصى جهودهم لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، وبروح تعاونية من خلال تمثّل القيم العالية وتشكيل النموذج للمبادرة، وتنفيذ التغيير، وجعل الآخرين مساهمين في المؤسسة"(Northouse,2001,P.132). وفيها يسعى القائد التحويلي إلى تحويل مرؤوسيه إلى قادة، فهو ذو شخصية محبوبة، تدفع مرؤوسيه إلى عمل أكثر ممّا هو مطلوب منهم بشكل رسمي، لذا فإن القائد يتطلّع إلى الدافع الكامن ويبحث عن إشباع الحاجات العليا للتابعين، وينظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية، ويركّز على أهداف المنظمة" (عياصرة،2006،ص 78).

ومن هنا، تبرز أهمية العمل الجاد على مساعدة مديري المدارس لاكتساب مجموعة كفايات إدارية وقيادية وإنسانية – خاصة المرتبطة بالقيادة التحويلية–عوناً لهم لتحقيق الأهداف المنشودة، فامتلاك مديري المدارس لهذه الكفايات يؤهلهم لإدارة مدارسهم بطريقة فعّالة يستطيعون من خلالها استثمار الموارد المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال، وهو ما يتقاطع وما أظهرته نتائج دراسة مكورميك وكونرز(Mccormick & Conners,1999) في استراليا من ارتباط القيادة التحويلية إيجابياً بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل، وفي السياق ذاته تأتي رؤية تشن–تشين(Chun-Chin,2007) من أن القيادة التحويلية تتعدّى تركيزها على القائد والمعلمين، إلى تفحّص العلاقة بينهم، وسعيها لمشاركة المعلمين احتياجاتهم، وتجسيد نموّهم، ودفعهم لأن يكونوا قادة، حسبما خرجت به دراسته التي حلل فيها نتائج(28) دراسة فحصت العلاقة بين القيادة التحويلية ومخرجات أساسية في المدرسة، وبينت وجود تأثير إيجابي على درجة رضا المعلمين، وفاعلية المدرسة، وتحصيل الطلبة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ولاختيار مدير المدرسة النمط القيادي المناسب لقيادة مدرسته ارتباط وثيق بدرجة رضا المعلمين وانتمائهم وإبداعهم وتمكينهم من تحمّل جزء من المسؤولية القيادية باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من الأطراف المشاركة في تبني أهداف المدرسة والحريصة على تحقيقها، وهذا ليس ببعيد عمّا أظهرته نتائج دراسة بورجلر(Bogler,1999) في أمريكا من أن النمط القيادي لمدير المدرسة(التحويلي أو الإجرائي) من العوامل الرئيسة التي تزيد من درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ويرى باس وريجيو (Bass & Riggio,2006) أن القادة التحويليين قادرون أكثر من غيرهم على بناء أتباع يتميزون بقوة التزامهم وانتمائهم إلى المؤسسة، وبدرجة عالية من الثقة والرضا النفسي، وإسهام أفضل في العمل ضمن فريق، وأكثر إبداعاً، ومقاومة للضغوط، وقابلية للتغيير.

وبما أنّ كفايات مدير المدرسة أولوية من أولويات العمل التربوي لتحسين جودة التعليم والتعلّم، فكيف سيكون الأمر إن ارتبط ذلك بعناصر القيادة التحويلية؟ تساؤل يكتسب أهمية بعد أنْ حظيت القيادة التحويلية الآن باهتمام كبير ومتزايد من التربويين والإداريين؛ ممّا دفع بعض الباحثين إلى القول كما يرى طرخان(2004) إنه –ومع التغيرات الجارية في العصر الحالي– تبرز تحديات جديدة، والقيادة التحويلية قد تكون الخيار الأنسب لتجاوز الكثير من هذه التحديات.

ومن الأمور الواجب على المدير التحويلي استلهامها أثناء إدارته للتغيير اهتمامه بثقافة المؤسسة أي بمجموعة القواعد السلوكية، والقيم، والمعتقدات والمسلمات التي يشترك فيها أعضاء المدرسة كافة، وتدعم المبادرات والتجديدات التربوية، بما قد يقتضيه ذلك من المدير من تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي، والاهتمام بتعزيز النموّ المهني المستمر للمعلمين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتطوير كفاياتهم المهنية، وتبنيه أسلوباً تشاركياً تعاونياً في حلّ المشكلات، ومواجهة الصراع كلّما أمكن ذلك، وهو ما يزيد التزام المعلمين بالتغيير(عماد الدين،2003).

وفي الوقت ذاته؛ فإن القائد التحويلي يشكل أنموذجاً للمعلمين في سلوكه بحيث يضرب مثالاً حيّاً لهم للاحتذاء به واتباعه، وبما يجسّد القيم التي يتبناها القائد ويناصرها، ويعزز إيمان المعلمين بطاقاتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التأثير والتغيير. ويمارس قائد التغيير عادة أنماطاً سلوكية تعزز القيم الأساسية مثل: احترام الآخرين والثقة بآرائهم، والاستقامة، والقيم الأدائية، مثل الدقة والوضوح(مصطفى،2002). وغالباً ما يشارك قائد التغيير في مختلف النشاطات والفعاليات المدرسية، ويتعاون مع العاملين في المدرسة في التخطيط للمناسبات والأحداث المختلفة، ويبدي حماساً ونشاطاً ملحوظين أثناء قيامه بأداء مهماته، انطلاقاً مما لديه من ثقة بما يحوزه المعلمون من قدرات متميزة وأداء عالي الجودة ترفع من سقف توقعاته منهم، وتحفيزهم لإنجاز مهمات تتحدى قدراتهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مع الاهتمام الدائم بتوافر التغذية الراجعة الضرورة فيما يتصل بأدائهم(عماد الدين،2003).

وبالتدقيق في عمق القضايا المتضمّنة في هذا النمط من القيادة؛ فإن التحدي الماثل لبلورة التغيير المنشود على صعيد الإدارة المدرسية وطبيعة الدور الذي يؤديه مديرو المدارس يرتبط بالإجابة عن: كيف يمكن لنا أن نتوصل إلى هذا المستوى من القيادة التحويلية واختيار مدير المدرسة في فلسطين يتم فقط على أساس كونه معلماً جيداً وملفه خاليا من العقوبات؟ وهي معايير ليست كافية ليكون إدارياً وقائداً ممتلكاً للكفايات التي تؤهله للتأثير في العاملين في المدرسة، وقيادتهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

وبحكم خبرة الباحثة –من خلال عملها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني– بالنظام التربوي في فلسطين فإنها ترى أنه مُتّسم بنمطية تقليدية تمثّلُ خطورة كبيرة على تفعيل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الدور الإداري لمدير المدرسة، وتحدٍّ منه كقائد، مما أوجد ثغرة عززّت غياب رؤية الإدارة المدرسية باعتبارها جزءاً من عملية التنمية، وفتح المجال أمام أنماط إدارية مؤكدة على العمل الروتيني، ومنطلقة في دورها من مجرد تسيير أمور العمل والمحافظة على النظام القائم، والتخطيط قصير المدى غير المنطلق من رؤى تطويرية، والوطن العربي– بشكل عام– وفلسطين –بشكل خاص– بحاجة إلى قيادة مدرسية ممتلكة للكفايات المهنية والإدارية والإنسانية اللازمة لتأدية عملها وإنجازه بفعالية، بل وتتجاوز ذلك وصولا إلى قيادة قادرة على إحداث التغيير، مركّزة على المثل والقيم المعززّة للعروبة؛ مؤكّدة على الحقوق والقومية، وبما يخرجنا من قوقعة التبعية والذّل إلى الرفعة والاعتزاز والإنتاجية، لنطوّر قدرات الأفراد بطريقة تزيد من دافعيتهم للعمل ومن الصمود، فما أحوجنا إلى قيادة ملهمة ترسم الرؤى وتحدد أهدافاً نابعة من الأفراد، وتجسّد الاحتياجات الفعلية والرؤى المستقبلية التي توجّه المسار نحو تحقيقها؛ لتستثير تفكير الأفراد وتنمّي قدرتهم على مواجهة المشكلات وحلّها بطرق علمية، وتدفع باتجاه تعزيز المبادأة والتجريب والمبادرات، والتعلم من خلال الخطأ والعمل؛ أي قيادة ذات توقعات عالية من العاملين تتبنى جعل المكافآت طريقاً للتعزيز وزيادة دافعية العمل.

وإن رؤية الباحثة نابعة من إدراكها أن الهدف الأسمى لمدير المدرسة كقائد تربوي تحقيق تعليم عالي الجودة، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات قادة التغيير واتجاهاتهم وقيمهم ومعارفهم لمساعدتهم على ممارسة وظائفهم والوصول إلى الأهداف المنشودة.

فهذا النوع من القيادة الإدارية المنطلقة من الكفايات الإدارية، ومن عناصر القيادة التحويلية يتطلب تدريباً كافياً يجعل القائد المتبني له قادراً على استخدام سلطته بفعالية وكفاءة، واتخاذ القرارات بطريقة مهنية وعلمية بما يساعده على تطوير العمل وتحقيق أهدافه. والبحث في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

معرفة واقع الكفايات الإدارية وتعزيزها في ضوء القيادة التحويلية في المدارس، أمر يستحق البحث والدراسة، وفي الوقت ذاته؛ فإن وضع برنامج تدريبي متكامل يجسر الفجوة بين الواقع والمأمول على صعيد تطوير كفايات مديري المدارس متطلب رئيس، خاصة وأن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبنت الإصلاح التربوي ونوعية التعليم شعاراً لها في خطتها الخمسية الحالية 2008–2013.

مشكلة الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة هو بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية.

عناصر الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟
2. ما درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية ؟
3. ما مكونات البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية؟
4. ما فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

الكفاية:

"المقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات"(التميمي,2000, ص10).

الاحتياجات التدريبية:

هي "الفجوة القائمة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه من المعارف والمعلومات والمهارات التي يمتلكها الفرد لشغل وظيفته الحالية بكفاءة عالية"(الخطيب،2002،ص34).

الاحتياجات التدريبية إجرائياً:

هي مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي، والأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص معارف هؤلاء الأفراد ومهاراتهم، وما يشوب سلوكهم، واتجاهاتهم من قصور. وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المعدّة لهذا الغرض.

القيادة التحويلية:

عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون له إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق(Burns,1978,P20).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القيادة التحويلية إجرائياً:

القيادة التي يمكن استنباطها من خلال مجموعة كفايات ومؤشرات منبثقة عن عناصر نظرية القيادة التحويلية المتمثلة في: التأثير المثالي، والإثارة الدافعية والإلهامية، والاستثارة الذهنية، والاعتبارية الفردية. وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المعدّة لهذا الغرض.

قياس فاعلية البرنامج التدريبي:

هو الدرجة التي يتوافق فيها محتوى البرنامج التدريبي مع الأهداف التي وضع من أجلها؛ أي تحقيق الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية لديهم من وجهة نظر ذوي الخبرة والإختصاص.

البرنامج التدريبي:

مجموعة العناصر المتكاملة التي تنظم وفق خطوات محددة لتلبية احتياجات مديري المدارس في الكفايات الإدارية المرتبطة بعناصر القيادة التحويلية، ويتضمن البرنامج الأهداف العامة والخاصة للتدريب، والموضوعات التدريبية، وطرائق التدريب وأساليبه، وأنشطته، ووسائل التقويم، وإجراءات تنفيذ البرنامج، وخطته الزمنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الحيوي الذي يؤديه مديرو المدارس من خلال الكفايات اللازمة لتطوير التعليم الذي يديرونه بما يسهم في تحديد أهداف المجتمع ورسم مساراته وتحقيق أهدافه، والذي يحتل التدريب فيه موقعاً مميزاً، لدوره الفاعل في تطوير هذه الكفايات وتعزيزها، كما تتزامن فكرة الدراسة مع الدعوات التي تتبناها أغلب دول العالم حالياً ، -ومنها فلسطين-

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

للتركيز على جودة الأداء المدرسي لما لها من ارتباط وثيق بالمخرجات المنشودة من العملية التربوية، ومن هنا؛ فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من كونها:

1. تزوّد أصحاب القرار بالمعلومات عن احتياجات مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء الكفايات الإدارية ونظرية القيادة التحويلية.
2. ترتبط بالجهود العلمية التربوية الموجّهة نحو تطوير الكوادر البشرية- بشكل عام-، والإدارات المدرسية- بشكل خاص-.
3. تزوّد المؤسسات المعنية في وزارة التربية والتعليم العالي بأنموذج تدريبي يمكن استخدامه لتطوير قدرات مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
4. تتيح للمؤسسات المعنية في وزارة التربية والتعليم الإفادة من نتائج الدراسة في مجالي متابعة مديري المدارس والإشراف عليهم.
5. تمثّل خطوة منطقية في الميدان البحثي تقود إلى الإسهام في التخطيط لتطوير المدارس في فلسطين.
6. تمثل رافداً من روافد جهود الباحثة بما يتقاطع وعملها في مجالي التدريب والتطوير التربوي.
7. تمثل إضافة نظرية للإدارة والقيادة المدرسية حددت فيها الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء النظرية القيادية والتي يمكن استخدامها في تطوير مهام مدير المدرسة وتقييم أدائه.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

حدود الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية للدراسة:

1. حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مديري التربية ورؤساء أقسام الإدارات المدرسية وعينة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي.
2. حدود مكانية: نفذت هذه الدراسة في الضفة الغربية دون قطاع غزة، نظراً لصعوبة الوصول إلى القطاع وقت إجراء الدراسة.
3. حدود زمانية: الفترة الزمنية التي طبقت فيها أدوات القياس على مديري التربية ورؤساء أقسام الإدارات المدرسية ومديري المدارس هي الفصل الثاني من العام الدراسي (2010-2011).

محددات الدراسة:

1. تتحدد نتائج الدراسة بصدق أدواتها، وثباتها، وبمدى موضوعية أفراد عينة الدراسة وأمانتهم في استجابتهم على هذه الأدوات، وبالصدق التحكيمي للبرنامج المُطَور.
2. يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس والتدريب عليها، والدراسات المرتبطة بالقيادة التحويلية. ويتكون الفصل من قسمين؛ الأول: الأدب النظري؛ وفيه تم إلقاء الضوء على موضوع الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس، والتدريب القائم عليهما، وأهمية التدريب، وأسسه، ومبادئه، كما تطرّق إلى القيادة التحويلية وعناصرها وأهميتها باعتبارها منطلقاً للإصلاح والتغيير، في حين تناول القسم الثاني الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة الحالية سواء أكانت دراسات عربية، أم أجنبية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء عرضاً لمحورين رئيسين، أولهما: الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس والتدريب عليها، وثانيهما القيادة التحويلية التربوية وأهميتها وعناصرها، وذلك على النحو الآتي:

مقدمة:

يُعدّ مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية، وذلك لدوره الأساسي في تحسين أداء المعلمين والطلبة، وتحقيق أهداف المدرسة، لذا فإن تطوير كفاياته أمر ضروري لنجاح العملية التعليمية، وسيتم تناوله على النحو الآتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس والتدريب عليها:

ويتناول هذا الجزء مفاهيم الكفاية في الأدب التربوي، والكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس، والتدريب المبني على الكفايات، وأهميته، وأهدافه، وأسسه، علاوة على ما يتضمنّه من مبادئ.

أ. الكفاية ومفاهيمها:

تزخر أدبيات الإدارة والتربية بالعديد من التعريفات والإشارات إلى الكفايات وطبيعتها، إذ أنّ للفظ الكفاية دلالاته لغةً واصطلاحاً، فلفظ (الكفاية) في اللغة العربية يشتق من المصدر كفاه؛ وكفاه الشيء كفاية استغنى به عن غيره، فهو كاف، فلفظ الكفاية يقصد به تحقيق قدر معين من شيء، أو عدّة أشياء تكفي صاحبها لغرض معيّن (الرازي،1986، ص240).

وعرّفها معجم "وبستر"، على أنها: "حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو المقدرة على أداء واجب أو عمل معين"(Webester, 1977,p230).

أمّا المعجم "الوسيط"، فيعرّفها بأنها تعني "الاستغناء عن غيره فهو كاف"(أنيس؛ ومنتصر؛ والصوالحي؛ وخلف الله، 1972، ص793). وهو ما يعني أن الكفاءة تقيس الجانب الكمّي فقط، مع أنها تقيس الجانبيْن الكمّي والكيفي معاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

في حين عرّفها التميمي"بالمقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات"(التميمي,2000, ص10).

أما عابدين(2001، ص95) فيرى أنّ الكفاية هي: "المقدرة على أداء العمل، وليست معرفة، أو مهارة ما، أو اتجاه ما، بل هي مقدرة مركّبة تتضمن المعارف، والمهارات، والاتجاهات، ولذا؛ فهناك كفايات معرفية، وكفايات أدائية، وأخرى انفعالية. وهي مرتبطة بالمقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة، ورسالتها ومهام العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع المحلي".

وقد عرّف العجمي(2008،ص215) الكفاية بأنها" ذلك المحتوى من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل إذ إن إتمام العمل يتوقف على المقدرة المهارية، والمعرفية، والمعلوماتية".

وباستقراء مضامين ما عُرِضَ من مفاهيم ترتبط بالكفاية، فإن الباحثة تستخلص أن الكفاية هي: مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد، والتي تساعده على القيام بمهامه بفعالية وكفاءة.

ب. الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

لينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة كفايات تمكّنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومن التعامل بنجاح مع الهيئة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التعليمية والإدارية في المدرسة، علاوة على الكفايات التي تمكنه من استشراف المستقبل وتخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وبناء شراكات وفرق عمل تساعده على تحقيق أهداف المدرسة، وقد تنوعت تصنيفات الكفايات اللازمة لمدير المدرسة وتعددّت نظراً لارتباطها بمجمل المهام التي يضطلع بها المدير، وحدّدها المحامدة(2005) بالآتي:

1. الإلمام بالطبيعة الإنسانية، وبالمراحل النمائية المختلفة للمتعلمين، وبخصائصها.
2. الإلمام بسيكولوجية تعلّم المتعلمين، وطرق التدريس وأساليبها، وتنظيمات المناهج الدراسية.
3. امتلاك معرفة عميقة بالعلوم الاجتماعية تؤهله للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي.
4. الإلمام بالبرامج التعليمية التي تقدّمها المدرسة باعتبارها رافداً لنظام عضوي واحد.
5. المقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها، واستخدام الأساليب الفعّالة لتحقيق تقدّم في تلك البرامج.
6. المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية التي تحقق للمدير إشرافاً فعلياً على العملية التعليمية التعلمية داخل الغرف الصفية.
7. المقدرة على دعم هيئة التدريس وخاصة حديثي التعيين في المهنة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

8. تمثّل القيم الأخلاقية وقيادة العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

9. المقدرة على بناء علاقة تشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بما يحقق التواصل الفعّال، ويحقق أهداف المدرسة، ويدفع باتجاه التنمية المهنية.

10. الإلمام بشؤون الطلبة من معرفة بإجراءات القبول والتسجيل والتحويل، والإرشاد التربوي والأكاديمي، وتعزيز فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي لديهم.

11. المقدرة على إدارة عملية تقويم مدى تقدّم الطلبة بطريقة شمولية، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم.

12. امتلاك المدير معرفة ثقافية واجتماعية تمكّنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، وتساعده في أداء دوره القيادي داخل المجتمع المحلي.

13. امتلاك المهارات الاجتماعية التي تمكّنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة المؤثرة في عمل المدرسة، لتوظيف ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف المدرسية.

14. المقدرة على تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيء له الدور القيادي للآخرين، وحسم الصراعات أو فضّ المشكلات التعليمية بعقلية علمية وموضوعية.

15. المقدرة على العمل بروح الفريق وبشكل تعاوني وقيادي بما يتطلبه ذلك من مهارات ومعلومات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أما حجي(2000)؛ فقد صنف الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في أربعة أنواع، وهي:

1 الكفايات المعرفية: وتنبثق عن المعلومات، والعمليات المعرفية، والمقدرة العقلية، والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد في مجال معيّن يرتبط بمهمة معينة، ويتعلق ذلك بالحقائق، والعمليات، والنظريات الخاصة بذلك المجال.

2 الكفايات الوجدانية: وتشير إلى الآراء الشخصية للفرد واستعداداته الذاتية، وميوله، وقيمه، وسلوكه الوجداني، ويتعلق ذلك بحساسية الفرد، ومدى تكامل شخصيته، وثقته بنفسه، واتجاهاته نحو مهنته ومؤسسته.

3 الكفايات الأدائية: وتتضمن المهارات النفس حركية في الحقول التقنية، ومكونات البناء البدني والحركي، وتعتمد بدرجة كبيرة على ما لدى الفرد من كفايات معرفية.

4 الكفايات الانتاجية: وتعني حصيلة أداء الفرد للكفايات الثلاث السابقة في المهمة الموكلة إليه، ويتحدد بناءً عليها المستوى الأدائي، والقيمي لدوره في المؤسسة.

وقد أورد عابدين(2001)، والخميس(2001)، والعمايرة(2002)، وأحمد(2003) تقسيماً للكفايات، وعلى النحو الآتي:

1. الكفايات الإداركية (الذهنية/التصورية): وتتعلق بمدى كفاية المدير ومقدرته على إدراك شمولية العملية التربوية، وفهم علاقات العاملين في المدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومقدرته على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بالمدرسة،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وإدراكه المتغيرات الداخلية والخارجية، وأثرها على العمل المدرسي مما ينعكس إيجاباً على سلوك مرؤوسيه، ويتبع ذلك نشوء مجموعة متعاونة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية.

2. الكفايات الإنسانية: وتشير إلى مقدرة مدير المدرسة على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، وأشار (حجي،2000) إلى جانب هام من الكفايات الإنسانية وهو جانب العلاقات الإنسانية سواءً أكانت فردية أم جماعية ممّا يساعد على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وذكر (عابدين،2001) أن من أبرز الكفايات الإنسانية للقائد التربوي قدرته على الاتصال والتواصل مع الآخرين، ومجابهة الأوضاع التي تتطلب الضغط والإرهاق النفسي والجسدي، ووجود مناخ ديمقراطي في المدرسة يساعد على النمو المهني للعاملين، ويشجّع على إيجاد جّو من الثقة المتبادلة.

3. الكفايات الفنية: وتتمثل في المعرفة العلمية المتخصصة وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مدير المدرسة تمكّنه من القيام بمهامه، ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية.

أما العجمي(2008)؛ فقد صنّف الكفايات الواجب توافرها لدى القائد باعتبارها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية واجتماعية، معتبراً أن تلك الكفايات تمثل أسلحته في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث قسّم هذه الكفايات وفق النحو الآتي:

أ. كفايات إدارية وقيادية؛ وتشمل:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة.
2. كفاية إدارة الوقت.
3. كفاية إدارة الاجتماعات.
4. كفاية إدارة المعلومات.
5. كفاية صياغة التقارير الإدارية.
6. كفاية التعامل مع المتغيرات.
7. كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة.

ب. كفايات إنسانية واجتماعية؛ وتشمل:

1. كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم.
2. كفاية المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم.
3. كفاية الاتصال.
4. كفاية تفويض السلطة.
5. كفاية الإقناع والمفاوضة.
6. كفاية الاستماع.
7. كفاية بناء فرق العمل المتعاونة.
8. كفاية تفعيل المساعدين.
9. كفاية إقامة علاقات عامة ناجحة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ولعل اعتبار مدير المدرسة قائداً تربوياً ممتلكاً لكفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل فيها، يجعل منه رجل التطوير والتغيير، الذي يمارس دور الموجّه للعمل الجماعي والمستشار الذي يُزود بالخبرة، والقائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي فهو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها، ومن هنا؛ فإن مدير المدرسة كقائد تربوي يتميز بسمات شخصية واجتماعية تمكنه من أداء دوره على أكمل وجه، ومن هذه السمات كما أوردها عطوي(2004، ص48):

1. الإيمان بالعمل والرغبة فيه، والاستعداد لممارسته وتحمل مسؤوليته.
2. التأهيل الإداري والتربوي الكافي.
3. اعتماد أسلوب المشاركة في العمل.
4. القدوة الحسنة في مظهره وسلوكه، والتزامه بالأنظمة والقوانين والتعليمات.
5. إدارة الوقت بفعالية في المجالات المختلفة للعمل.
6. الدقة، والنزاهة، والأمانة.
7. حبّ العمل، والإخلاص له.
8. تقبّل النقد بصدر رحب.
9. تحمّل المسؤولية، وحسن التصرّف، وسرعة البت في الأمور الطارئة.
10. اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية.
11. الاطلاع باستمرار على المستجدات في مجال عمله.
12. احترام حقوق الآخرين والالتزام بها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

13. المبادرة والمبادأة، وتشجيع التجريب والابتكار.

14. الموضوعية والعدالة.

15. الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط النفس.

ج. الكفايات القيادية لمديري المدارس:

تتجسد القيادة كلّما حاول فرد التأثير في سلوك الآخرين(أفراداً وجماعات) بغض النظر عن الأسباب، ومدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً هو الأحوج إلى التأثير في المجتمع المدرسي وقيادته نحو تحقيق أهداف المدرسة، لهذا لا بد من امتلاكه مجموعة كفايات قيادية لازمة لذلك، وقد توصّل جوكينن(Jokinen,2005) إلى مجموعة من تلك الكفايات، وهي:

1. جوهر الكفايات القيادية العالمية، ويعبّر عن الكفايات المحورية للقيادة العالمية بالآتي:

أ- الوعي الذاتي: ويقصد به الفهم العميق للمشاعر الذاتية، ونقاط القوة والضعف، والاحتياجات، ومصادر الإحباط وردود الفعل على المشاكل.

ب- المشاركة في التحوّل الشخصي: وهي تصف الالتزام بمواكبة التطور المعرفي والمهاري، والفعالية الشخصية المتضمنة تجربة الأشياء الجديدة، وتجنّب وضع حدود له، والتأمل في تعلّمه، وتحمّل مسؤولية منهجية تعلّمه الذاتي، والاستعداد لتغيير المواقف والتصورات الشخصية.

ج- الفضول: ويقصد به تعدّي الحدود في طلب العلم والخبرة، واستخلاص المعلومات من العديد من المصادر، والمخاطرة في المبادرة والالتزام.

2. الخصائص العقلية المرغوبة في قيادات العالم، وتتضمن ما يأتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أ- التفاؤل: ويقصد به الميل باتجاه الإيجابية والدافعية والاستباقية بمعنى" أستطيع العمل" في ظل ظروف معقدة، واستخدام المشكلات وسيلة للنمو، والتعلّم من الأخطاء.

ب- التنظيم الذاتي: وهو القدرة على ضبط الانفعالات سواء أكان ذلك في الجانب الإيجابي أم السلبي، وهو يمثّل طابع النزاهة والمساءلة، ويستجيب بشكل ديناميكي للقاءات الاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الضغوط.

ج- مهارات الحكم الاجتماعي: ويقصد بها القدرة على توسيع السياق إلى ما هو أبعد من المشكلة أو الوضع والذي يؤثر في القدرة على التعلّم، ومهارات فهم النظام الاجتماعي ووجهات النظر الاجتماعية ومراقبتها، والموضوعية الذاتية، والتأمل الذاتي، والالتزام بالنظام، والتنسيق للنشاطات المختلفة مع الاهتمام بتحقيق الأهداف.

د- التعاطف: ويقصد به الحساسية لاحتياجات الآخرين وافتراضاتهم، ويتضمّن المشاركة والحنان، والاحترام والتأثير، والمقدرة على التعامل مع الناس والأوضاع المختلفة، والترابط عاطفياً مع الناس من مختلف الخلفيات، ويتميز الشخص المتعاطف بامتلاكه مهارات الاستماع، وبمقدرته على فهم وجهات النظر المختلفة.

ه- الدافع إلى العمل في بيئة عالمية: ممارسة الكفايات القيادية العالمية نتاج هام للتعلّم، وتطوير المهارات اللازمة لذلك، وقد يكون ذلك عاملاً أساسياً مؤثراً في اختيار المهنة، والأشخاص الذين لديهم دافعية إلى العمل هم في الأغلب قادرون على زيادة دافعية الآخرين لهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

و- مهارات معرفية: تؤثر المهارات المعرفية على كميّة وفاعلية تعلمنا من الخبرة، ويتميز المديرون العالميون بقدرتهم على نقل تركيزهم من شيء إلى آخر بسرعة، وقدرتهم على تمييز الأنماط، وتحديد الملاحظات الرئيسة والشاذة، ويمكن تمييز مثل هذه الخصائص من خلال مجموعة أنشطة مثل: تقييم الأداء، والخيارات الاستراتيجية، وتصميم الاستراتيجيات، وصياغة الخطة، واتخاذ القرارات الجيدة وبشكل مناسب.

ز- قبول التعقيدات وتناقضاتها: وفيها يتم وصف قبول التعقيدات وتناقضاتها مع الموقف الشخصي تجاه الأمور غير المتوقعة والغامضة، وهذا أمر ضروريّ للتعلّم، وإيجاد الحافز للتنمية الشخصية، ويُرى باعتباره فرصة في الشدائد، إذ يستخدم التنوع لتحفيز الإبداع، وهو محاولة لإيجاد فرص لتوسيع منظور التحديات المحلية والعالمية، وزيادة فرصة التوازن بين الاحتياجات المحلية والعالمية.

3. المستوى السلوكي لكفايات القيادة العالمية: يرتبط المستوى السلوكي من كفايات القيادة العالمية بالقدرة على إنجاز أشياء ملموسة وإنتاجها. وتتضمن هذه الكفايات كما أوردها جوكينن(Jokinen,2005) مجموعة مهارات تتدرج في إطار التصنيف الآتي:

أ- مهارات اجتماعية: تؤكد على التفاعل بين الأفراد، وهي تتضمن الفعالية في تحفيز الآخرين، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والإلهام مع رؤية مقنعة، والقيادة الحكيمة، وتطوير العاملين، وإدارة الصراع، والخبرة في بناء الفريق وقيادته، والعمل الجماعي التعاوني، ومهارات الاتصال والاستماع والإقناع، والمقدرة على التأثير والبناء على أرضية مشتركة مع جميع الأفراد.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ب- مهارات التشبيك: وهي ترتبط بعلاقات إدارية على مستوى المؤسسة أكثر من ارتباطها بمهارات اجتماعية على مستوى الأفراد، وتتضمن بناء شراكات وتحالفات.

ج- المعرفة: ويقصد بها التقنية اللازمة لإنجاز مهمة ما في الوصف الوظيفي، مثل مهارات الحاسوب، والمهارات اللغوية.

ويشير كيم(Kim,2007) في هذا السياق إلى إنه يجب على الأفراد معرفة من هم؟ وماذا يفعلون؟ وتحديد مدى مقدرتهم على تحقيق التوازن بين المطالب المتضاربة، وعلى التعلّم والقيادة(أي مقدرة الإدارة الذاتية). كما أنه ينبغي أن تكون لديهم المقدرة على بناء علاقات بين الآخرين، وعلى بناء فرق العمل الفعّالة، وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، والمقدرة على تطوير الآخرين(مقدرة اجتماعية)، وأخيراً ينبغي أن تكون لديهم مهارت إدارية، ومقدرة على التفكير والعمل بصورة استراتيجية، وعلى التفكير الخلاّق، والبدء بالتغيير وتنفيذه.

وأورد ششتر (Schechter, 2011) مجموعة من الكفايات المتبناة في أمريكا الشمالية، والتي تنسجم مع الكفايات التي حددتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (Organisation for Economic Co-Operation and Development) ، وهي:

1. فهم طرق دعم المعلمين للقيام بعملهم بطريقة فعّالة من خلال تزويدهم بنماذج من الممارسة الجيدة، وممارسة القيادة التعليمية التي تمكّن المعلمين من تعزيز تعلّم الطلبة.
2. تطوير غايات وأهداف مشتركة للمدرسة، وتشجيع التواصل الفعّال ضمن ثقافة المشاركة في المعارف، والقيادة، والمسؤوليات في العمليات والأحداث المدرسية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3. تعزيز العمليات التعاونية التي ترعى تعليماً وتعلّماً أفضل(مثلاً التعاون في تصميم وتنفيذ المناهج).

4. الاعتراف بالإنجازات الفردية والمدرسية، وبالتالي تعزيز الفعالية الفردية والجماعية.

5. إعطاء تعلّم المعلمين مكانة خاصة ضمن الإطار المستخدم.

6. تسهيل التعلّم الجماعي من خلال إنشاء هياكل تنظيمية، وعمليات وممارسات، بحيث يكون القائد ميسّراً ومعاوناً للمعلمين في عملية التعلم الجمعي.

7. تقديم نموذج يعزز فكرة التعلّم وينتج عنه تحوّل في القدرات العقلية، بطريقة يستطيع فيها المعلمون بناء المعاني المتعددة للمفاهيم وصقلها ومناقشتها.

وتستخلص الباحثة من كل ما مضى للكفايات السابق ذكرها ضرورة تبنّي مثل هذه الكفايات وبناء برامج تدريبية لمديري المدارس تساعدهم على امتلاكها وذلك لِ:

- تطوير غايات المدرسة وأهدافها بمشاركة المعلمين.
- تمكين المعلمين وتطويرهم مهنياً.
- بناء ثقافة مدرسية تعلّمية تعاونية.
- تعزيز أواصر التواصل الفعّال في المدرسة.

د. التدريب القائم على الكفايات:

يتناول هذا المحور التدريب من حيث: مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأسسه، ومبادئه، والاحتياجات التدريبية المبنية على الكفايات، والتدريب:

1. مفهوم التدريب:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يعرّف التدريب بأنه" عملية منهجية منظمة، يتم من خلالها إكساب الفرد مجموعة من الخبرات التي تمكنه من أداء مهام عمل معينة"(جابر، 2001، ص20).

ويعرّفه الطعاني بأنه" الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف المتدربين، وخبراتهم، واتجاهاتهم، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"(الطعاني،2004، ص14).

كما يعرّفه السكارنة(2009، ص19) بأنه"عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات الفرد ومقدرته وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكّنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية".

ويعرّفه الصباغ ودرّة (2010، ص302) بأنه" الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها ومقدرتها وتطويرها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبنّاء".

أما ياغي(2010، ص6)؛ فيعرّفه بأنه" عملية تعليم المعرفة وتعلّم الأساليب المتطورة لأداء العمل، لإحداث تغييرات في سلوك الأفراد وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم ومقدرتهم اللازمة في أداء عملهم للوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها على السواء".

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أن التدريب:

1. عملية مخططة ومنظمة ومستمرة.
2. نشاط لنقل المعرفة وتنمية المهارات.
3. نشاط لتغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4. نشاط يمكّن من أداء العمل بفعالية وكفاءة.

2. أهمية التدريب:

للتدريب تأثير إيجابي على المؤسسة وعلى العاملين على حدّ سواء، ويمكن تحديد أهمية التدريب لكل منهما على النحو الآتي:

أ. بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهمية التدريب على مستوى المؤسسة في كونه يسهم في:

- رفع كفاءة المؤسسة، وتحسين مستوى الإنتاجية.
- زيادة المقدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- تنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
- التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور، والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
- اضطلاع المؤسسة بدور قيادي واجتماعي في المجتمع.
- تطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يسهمون في نموّها.
- توافر بيئة آمنة وسليمة تشجّع العاملين على الإبداع، وتحسين الأداء.

ب. بالنسبة للمتدربين داخل المؤسسة: للتدريب مردوده الإيجابي على صعيد العاملين، ومن أبرز ما يرتبط بذلك – كما أورد السكارنة(2009، ص 21) – أنه يسهم في:

- رفع كفاءة الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة لعملية التنمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- زيادة الولاء للمؤسسة، والشعور بالاهتمام والاحترام، وتوليد مشاعر الحب للعمل.
- زيادة الإبداع الوظيفي، وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.
- رفع المقدرة على حلّ المشكلات الإدارية بالمشاركة الفعّالة في برامج التدريب لحلّ المشكلات الإدارية العالقة.
- الاطلاع على التجارب الناجحة في مجال التخصص والإفادة منها.
- التطور المهني المستمر، وتعويض العاملين عمّا فاتهم في مجال التعليم التقليدي.
- تعزيز الثقة بالنفس.

3. أهداف التدريب:

يسعى التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف،- كما أوردها الطعاني(2004) والسعود(2009) وياغي(2010) ومن أهمها:

- زيادة معارف المتدربين، ومعلوماتهم، ومقدرتهم.
- سدّ الفجوة بين الأداء الفعلي للمتدربين، ومستوى الأداء المرغوب.
- إكساب المتدربين المهارات الحرفية، والعملية المستخدمة في ميدان عملهم.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمتدربين نحو العاملين معهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- زيادة الاستقرار في العمل ممّا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- زيادة الإنتاج والإنتاجية ورفع المستوى العلمي، وخفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة.
- تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- زيادة مقدرة الفرد على التفكير الإبداعي الخلاّق.
- تحسين المناخ للعمل في المؤسسة، بحيث يتمكن أفراد المؤسسة من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم والتزوّد بالخبرات المختلفة.

ويمكن تصنيف الأهداف التدريبية –كما أوردها الطعاني(2004) وياغي(2010) –إلى:

أ. أهداف تدريبية روتينية: وتتلخص أهداف هذا الجانب بتزويد الموظفين الجدد بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به في المؤسسة، وتتضمن هذه المعلومات:

- أهداف المنظمة، وأنظمتها، وقوانينها.
- واجبات الأفراد في وظائفهم، وواقع التنظيم في المؤسسة.
- المرتبات، والترقيات، والإجازات، وساعات العمل، ونظام التقاعد، وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمالهم في المؤسسة.

ب. أهداف تدريبية لحل المشكلات: وترتبط بإعداد أفراد قادرين على:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تحديد المشكلات التي تواجههم في المؤسسة.
- الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء.
- إيجاد حلول مناسبة للمشكلات.
- تطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاج المشكلات.

ج. أهداف تدريبية إبداعية وابتكارية: وتتلخص أهداف هذا الجانب في:

- إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج وتخفيف التكاليف.
- تحقيق نتائج غير عادية(إبداعية أو ابتكارية) ترتقي بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها.

د- أسس التدريب:

تقوم برامج التدريب على مجموعة رئيسة من الأسس،- كما أوردها الطعاني (2004)- ومنها:

- ارتباط التدريب بالسياسة العامة للدولة، وبالأهداف التربوية.
- التأسيس لإطار أو نموذج نظري يستمد المبادئ من الحقائق التجريبية.
- وضوح أهداف البرنامج التدريبي، وواقعيتها.
- تلبية التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- مرونة البرنامج التدريبي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تراكمية التدريب، وتدرّجه من السهولة إلى الصعوبة.
- استمرارية عملية التدريب.
- شمولية التدريب، ومواكبته التطورات الجديدة.
- استثمار التدريب معطيات التقنيات التربوية.
- اعتماد التدريب أساليب، ووسائل متعددة لتحقيق الأهداف.

هـ- مبادئ التدريب:

حتى يحقق التدريب أهدافه، لا بد أن تتوافر فيه المبادىء الأساسية الآتية كما أوردها الصيرفي(2009):

- وجود اهتمام عند المشاركين، ورغبة لديهم في التعلم قبل قبولهم للتدريب.
- توافقه مع الحاجات الفردية للمتدربين.
- إسهام المشرف على المشاركين في التدريب، أو أن يكون تحت توجيهه.
- تساوي معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه.
- التعلّم من خلال ممارسة العمل مع التوجيه.
- أن يكون مخططاً ومجدولاً ومنفذاً ومقيّماً حسب منهج.

و- الاحتياجات التدريبية:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تعرّف الاحتياجات التدريبية بأنها" مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة"(الطعاني،2004، ص 29).

وقد عُرّفت على أنها" الفجوة بين ما تمتلكه من كفايات في المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم، وبين ما ينبغي أن تكون عليه هذه الكفايات بهدف تحسين الأداء على الوجه الأفضل" (العنزي،2005، ص238). ويعرّفها (جبران،2006، ص24) بأنها الفرق بين الواقع أو مستوى الأداء الحالي للمتدربين أو العاملين، والمستوى المتوقع أو الذي يؤمّل أن يكون عليه أداؤهم. ويعبر (الصيرفي،2009، ص13) عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة الآتية:

القصور أو العجز في الأداء= الأداء المطلوب− الأداء الفعلي

أمّا درّة والصباغ(2010، ص317) فيعرّفانها بأنها التناقض أو الاختلال الحالي أو المستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في النواحي جميعاً.

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن:

- الحاجة التدريبية تمثّل فجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.
- الفجوة أو النقص في الوضع القائم قد تكون على مستوى المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تلبية الاحتياجات التدريبية تساعد في تطوير المنظمة أو وظائف معينة فيها، أو العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة.

- الاحتياجات التدريبية تنحصر في المعارف والمهارات المطلوبة مقرونة بالتطبيق العملي لرفع مستوى أداء العاملين، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستويات ثلاثة، كما أوردها درّة، والصباغ(2010)، و ياغي(2010)، وهي:

أ. مستوى المؤسسة: ويتطلب تحديد الدوائر المعنية والتي تحتاج إلى تدريب في المؤسسة.

ب. مستوى الوظيفة: ويتطلب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

ت. مستوى الأفراد: ويتطلب تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المؤسسة، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم.

ولتقدير الاحتياجات التدريبية يمكن استخدام عددٍ من الأساليب لجمع المعلومات، ومنها:المقابلة، والاستبانة، والملاحظة، وتقارير العمل وتقييم الأداء، والنقاش في المجموعات البؤرية، وطلبات الإدارة، والاختبارات، وخطط المؤسسة طويلة المدى.

ز- التدريب والكفايات:

يتيح التدريب الفرصة للكفاية والمهارة بالظهور في مستوى الأداء، ويوجد الفرصة للأداء ليكون فعّالاً عن طريق ما يوفّره من جهود تبذل بشكل منظم عن طريق التمرين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والممارسة العملية لجوانب التعلّم المعرفية، والمهارية، والوجدانية اللازمة لأداء عمل ما بشكل فعّال وبكفاءة وإنتاجية عالية(الفتلاوي،2003، ص 30).

وللتدريب صلة مباشرة بأداء الموظف، فالتدريب يزوّد الموظف بالمعارف، وينمّي مهاراته واتجاهاته، وإذا ما استخدم الموظف تلك الكفايات(المعارف والمهارات والاتجاهات)، وأظهر مستوى معيناً من الاتقان في العمل، فإن التدريب يحقّق أهدافه(درّة والصباغ، 2010).

ويرى السكارنة(2009) أن هناك عدداً من العوامل التي دفعت المؤسسات الحديثة إلى اعتماد التدريب استراتيجية محورية في نشاطاتها وبرامجها، ومنها:

- سرعة التغيّر الحاصل، وحاجة البشر إلى التعلّم المستمر.
- تغيير طريقة إنجاز الأعمال والحاجة إلى معرفتها.
- تغيير طريقة تفكير البشر حول العمل.
- حصول فجوة في الأداء الوظيفي.
- حاجة المؤسسة والأشخاص لردم فجوة المهارات.
- اعتبار التدريب سبيلاً للتقدم والتطوّر.

ويرى جوكنن(Jokinen,2005) أنه تجب الإجابة عن مجموعة أسئلة أساسية عند التخطيط لتطوير أية مؤسسة أو تطوير نشاطات التطور المهني للعاملين، ومن هذه الأسئلة:

- ما أنواع الكفايات التي يجب تطويرها؟
- ما أكثر الأساليب فعالية لتطوير كل نوع من أنواع الكفايات؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- أين يمكن إيجاد التدريبات المتنوعة والخبرات التطويرية؟
- لمن ستقدّم فرص التطوّر المختلفة؟
- ما أدوات القياس التي يمكن استخدامها لقياس مستوى الكفايات المختلفة عند الفرد؟
- كيف يمكن إعادة تدريب الكفايات المرغوبة والمستخدمة في المؤسسة؟

8. نماذج لتصميم البرامج التدريبية:

تنوعت أنماط تصميم البرامج التدريبية للإداريين ومن الأمثلة على ذلك:

أ. أنموذج الخطيب، والخطيب، وفرح(2000) حيث رأوا أن البرامج التدريبية القائمة على الكفايات تبنى عبر:

- تحديد المهام والمسؤوليات التي يقوم بها المدير، وتحديد الكفايات المطلوب إتقانها والتي تحتاج إلى تدريب مع تحديد مستوى الأداء الذي سيتقنه المتدرب.
- تحديد الأهداف بشكل سلوكي منذ بداية برنامج التدريب بحيث تسهل ملاحظتها.
- تحديد محتويات البرنامج التدريبي حسب الكفايات التي يحتاجها المدير بعد تحديد العناصر والمهارات المكوّنة لكل كفاية.
- تصميم النشاطات التعليمية الملائمة لتحقيق أهداف البرنامج مع تنويعها حسب خلفيات المتعلمين وقدراتهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تعيين مستويات التمكن المطلوبة، وطرق التقويم ومعايير الأداء، وتعميمها على المتدربين.

- إعداد البرنامج في كلّ مرحلة على نحو يسمح بتعزيز استخدام تفريد البرامج، والتعليم المبرمج، والإفادة من تقنيات التعليم في تنفيذ برامج تدريب المديرين؛ وإدخال الأجهزة العلمية وما يتعلق بذلك من أنظمة، ومواد تدريبية أخرى مثل المواد والأجهزة السمعية والبصرية.

- استخدام أسلوب التقويم الذاتي الذي يجعل المتدرّب مسؤولاً عن نفسه.

ومن هنا، فإن الباحثة ترى أنّ التدريب القائم على الكفايات يستند إلى تحديد مجالاته وموضوعاته، وتحديد المهارات اللازمة لها والمعايير المختلفة للحكم على إتقانها.

ب. نموذج السكارنة(2009) إذ يرى أن تصميم البرامج التدريبية يتضمن:

1. التبرير: ويقصد به الإجابة عن السؤال: لماذا يتوجب على المتدربين تعلّم هذه المادة؟

2. الأهداف التدريبية: ويقصد بها الإجابة عن السؤال: ماذا سيتعلّم المتدربون بعد دراسة المادة التدريبية؟

3. التقويم الأولي: ويتضمن:

- تعديل الأهداف التدريبية في ضوء استعداد المتدرب لدراسة المادة التدريبية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تحديد المتطلبات التي يتوجب على المتدرب استكمالها قبل دراسة المادة التدريبية المراد التدرب عليها.
- تشخيص نواحي القوة والضعف عند المتدربين.

4. اختيار محتوى البرنامج التدريبي وتنظيمه: وهذا يتضمن:

- مراعاة قوانين ومبادئ التعلّم والتعليم.
- الحداثة والعصرية والارتباط بحاجات المجتمع.
- المرونة وتعدد الاختيارات للمتدربين.
- تلبية حاجات المتدربين ودوافعهم.
- الشموليّة والتسلسل.

5. البناء أو التركيب المعرفي للمادة التدريبية، ويتضمن:

- اشتمال البناء المعرفي تعميمات رئيسة تنظم المادة التدريبية ذات العلاقة وتلخصها.
- وضوح التعميمات الرئيسة وارتباطها وكونها منطقية ومتكاملة وتراكمية.
- تضمّن كل تعميم رئيس الأفكار الفرعية المرتبطة به.
- ارتباط البناء المعرفي بمجموعة معينة.

6. الأساليب والطرق والنشاطات التدريبية، وتتميز ب:

- تنوّعها وتمايزها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- إتاحتها الفرص للمتدرب للمشاركة في عملية التدريب.
- توظيفها تكنولوجيا التدريب.
- تكامل الجانبين النظري والتطبيقي فيهما، ومزجهما معاً.
- مراعاتها الفروق الفردية بين المتدربين.

7. التقويم، ويشترط فيه:

- قيادة تعلّم المتدربين وإصدار أحكام عليهم.
- الاستمرارية في عمليات التقويم.
- توظيف التقويم لتعزيز تعلّم المتدربين.
- إشارة التقويم إلى مستويات إتقان مقرّرة لا إلى المنحى المعياري لتحصيل المتدربين.
- تشجيع المتدربين على ممارسة التقويم الذاتي.
- قيام التقويم على أساس معايير مرتبطة بالأهداف التدريبية.

ج. نموذج ياغي(2010)، ويرى أن التدريب يشكّل نظاماً، وهو بذلك يتكوّن من:

1. **المدخلات:** وهي الأجزاء التي يراد إخضاعها إلى عمليات محددة لتحويلها وتغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب ورغبات النظام وأهدافه، وقد تكون المدخلات:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

–إنسانية؛ وتتكون من المتدربين، والمدربين، والإداريين والفنيين المساعدين في عملية التدريب.

– مادية؛ وتتمثل في رؤوس الأموال، والمباني، والمواد والأجهزة التدريبية، والتركيبات والمعدات وما شابهها.

– معنوية؛ تتعلق بالمعلومات حول المتدرّب، والمدرّب، والعملية التدريبية ككل، وتشمل المادة التدريبية بما فيها من نظريات، وبحوث، وتجارب، وقيم.

– تكنولوجية؛ وتتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة.

2. **العمليات:** وهي تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات والأساليب والأدوات المختلفة لتحويل المدخلات أو إضافة الخصائص الجديدة عليها، وتتمثل في المراحل الآتية:

– المرحلة التحضيرية: وتتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع الأهداف، وتصميم البرنامج التدريبي، بما فيه تحديد الفئة المستهدفة، والمهارات المراد اكتسابها، والمدربين، والموضوعات التي سيتم التدرب عليها، وأساليب التدريب والوسائل الملائمة، وتحديد مكان التدريب، والتجهيزات المطلوبة وتكاليفها، ومستويات الأداء التي يحققها البرنامج التدريبي، ووسائل القياس لتحقيق هذه المستويات سواء أكانت اختباراً، أم تجربة، أم بحثاً، أم تقريراً لحل مشكلة معينة، أم مشروعاً، أم استقصاءات، أو غير ذلك من وسائل القياس.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- المرحلة التنفيذية: وهي المرحلة التي يبدأ فيها التدريب الفعلي، ويحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

- مرحلة المتابعة: وهي المرحلة التي يتم فيها الوقوف على سير البرنامج وتعرّف الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها، وهي عملية تبقى حتى نهاية البرنامج.

3. **المخرجات:** وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب، ويمكن تقسيمها إلى:

- المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون الذين اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

- المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة مثل زيادة الإنتاج كمّاً ونوعاً، وتحقيق الوفر في الوقت والجهد.

- المخرجات المعنويّة: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين مثل ارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات ومؤسساتهم، وازدياد ولائهم، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية، وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

4. **البيئة:** وهي مجموعة الظروف المحيطة بالنظام التدريبي، والتي يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً، فيتأثر بها ويؤثر فيها ولكنه لا يتحكّم فيها، وبيئة التدريب داخلية، وخارجية. وبيئة التدريب الداخلية تمثّل القوى التي تؤثر في النظام التدريبي وتحدّد فعاليته أو عدمها، أمّا البيئة الخارجية للتدريب فتتمثّل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

في المجتمع الذي يعيش فيه التدريب؛ بما فيه من أنظمة سياسية، وحضارية، وتنمية الموارد البشرية، والتكنولوجية، والعلاقات التنظيمية بين مؤسسات المجتمع.

5. **التغذية الراجعة:** وهي أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعة، فهي تزن النتائج وتقارنها بالنتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة، وتستهدف هذه المقارنة تحديد إذا ما كانت النتائج الفعلية للتدريب مطابقة للأهداف المحددة أو مخالفة لها، وفي حالة عدم مطابقتها؛ فإن هدف التغذية الراجعة قياس المخرجات لتصحيح الانحرافات عن الآثار المرغوبة.

ثانياً: نظرية القيادة التحويلية وكفاياتها والتدريب عليها:

يتناول هذا الجزء مفهوم القيادة التحويلية، ونظريات القيادة التحويلية تاريخياً، ودور القيادة التحويلية في التغيير والإصلاح، إضافةً إلى عناصر القيادة التحويلية وكفاياتها، والتدريب عليها.

أ. مفهوم القيادة التحويلية:

تُعرّف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في المرؤوسين، وحثّهم على الدفع بما لديهم من الطاقة لتحقيق الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة تنبع من الجماعة وتستمد سلطاتها منها، وبالتالي؛ فإن الجماعة تتقبل القائد اقتناعاً منها بشخصيته ولحاجتها إلى نوع معين من المعرفة والخبرة التي يمتلكها(البدري،2001، ص110).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وعرّف تشرتشيللو(Chirichello,1999,p1) القيادة التحويلية بأنها علاقة تأثير حيوية وملهمة بين القادة وأتباعهم، ممن لديهم التزام أخلاقي برسالة المؤسسة التي تؤمن بتمكين أعضائها من الوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين عبر تحمل المسؤولية التعاونية والمساءلة بما يعود بالمنفعة على عملاء المؤسسة، وعرّفها تروفينو Trofino بأنها" القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل (Trofino,2000,p220). وهي في أبسط مصطلحاتها عبارة عن عملية تغيير الأفراد وتحوّلهم، وبمعنى آخر؛ فإن القيادة التحويلية هي المقدرة على جعل الأفراد ينشدون التغيير والتحسين، ويقبلون بأن يقادوا (Nothouse,2001,p122). وعرّفها العامري(2001، ص7) بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت ذاته على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية". كما أن القيادة التحويلية هي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكوّن روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق لدى القائد والتابع (نورث هاوس،2006، ص188). ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية تقوم على فرضية القائد الملهم، وتركز على تطوير رؤية للمنظمة، وتنظر إلى المستقبل، وتسعى إلى إشباع الحاجات العليا للتابعين، مما يزيد دافعيتهم وولاءهم، وهي تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

ب. نظريات القيادة التحويلية:

عام (1976) نشر هاوس House نظرية القيادة الكاريزماتية، وأشار فيها إلى أن القادة يتميزون بخصائص شخصية تتمثل في السيطرة والرغبة في التأثير في الآخرين، والثقة بالنفس،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وشعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية، هذا بالإضافة إلى خصائص شخصية تجعلهم يمارسون أنواعاً معينة من السلوك، ومنها:

- إعداد القادة نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريدون من أتباعهم أن يتبنّوها.
- ظهور القادة الكاريزميين بأنهم ذوو اقتدار بالنسبة لأتباعهم.
- بيان القادة الأهداف الإيديولوجية ذات المدى الأخلاقي.
- طرح القادة الكاريزميين توقعات عالية بالنسبة للأتباع، وإظهار ثقتهم بقدرات الأتباع على تلبية تلك التوقعات. ويتمثل تأثير هذا السلوك في زيادة شعور الأتباع بالتحدي والثقة بالنفس، وهو ما يزيد من أدائهم.
- إثارة القادة الكاريزميين دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبني أو القوة أو الاحترام(نورث هاوس،2006).

وظهر أول مفهوم لنظرية القيادة التحويلية عام(1978) على يد العالم السياسي بيرنز(Burns)، ثم توالت المفاهيم في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات من عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام(1985) قدّم باس(Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وتبعَ ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من باس وافوليو(Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وبرنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية(المخلافي،2007، ص286).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد ناقش العديد من الباحثين الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية مثل اينشتاين وهمفريز وبيرنز(Einstein& Humphreys, 2001; Burns, 2002)، وتبيّن وجود فرق حرج بينهم يعود إلى نظرة كل منهم إلى العلاقة مع الأفراد(Burns, 2002)، ففي الوقت الذي تتوجّه فيه القيادة التحويلية نحو العاملين، فإن القيادة الإجرائية تتوجه أكثر نحو المهمات(Einstein& Humphreys, 2001). ويرى بيرنز(2002) Burns أن القادة الإجرائيين للمدارس يهتمون بالعاملين بهدف إنجاز العمل، ويستخدمون المكافآت والعقاب ضابطاً لتوقعات منظماتهم، في الوقت الذي يرى فيه القادة التحويليون أن دافعية الناس تتأتّى من خلال المشاركة في الرؤية، والالتزام بأهداف المؤسسة، وبناء علاقات مبنية على الثقة والاحترام، وتمكين العاملين داخل المؤسسة.

ت. القيادة التحويلية مدخل للتغيير والإصلاح:

تتطلب القيادة الفعّالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية، وقد حدّد هيجز وروناللد (Higgs and Rowland,2001) مجموعة كفايات أساسية للقيادة الفعّالة، وتتضمن الآتي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبنّي التغيير بإشراك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة إلى تبنّي التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي، والتأكد من بناء التغيير على أساس تفهُّم عميق لاحتياجات المنشأة، ودعمه بمجموعة أدوات وعمليات.
- مشاركة جميع العاملين وإدماجهم في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- تنفيذ التغييرات والمحافظة عليها عبر بناء وتطوير خطّة فعّالة لتنفيذ التغيير، والتحقّق من إيجاد خطة للمتابعة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تطوير المقدرة بالتّحقق من تطوير مقدرة الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

ويعد إحداث عملية التغيير من أهم أدوار القائد التحويلي، ويبين الطراونة(2003، ص45) أن للتغيير المدرسي مبررات كثيرة، منها:

- الثورة المعرفية والمعلوماتية التكنولوجية.
- التطورات المتسارعة الضخمة في ميادين العلوم وتطبيقاتها.
- التطورات في ميادين الاقتصاد والمال والاجتماع.
- الانفجار السكاني.
- السعي العالمي والمشترك للتقدم والانتفاع بثمراته.
- الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية.

ث. عناصر القيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر رئيسة،–كما أوردها(العامري،2001) ونورث هاوس(Northous,2001) وهال وزملاؤه(Hall, et,al, 2002) وأفوليو،2003)–وهي:

1. التأثير المثالي: وهي تصف المدير الذي يمثل قدوة وأنموذجاً للمؤسسات المثيلة، فالقائد التحويلي يؤثر في الآخرين، وهو أهل للثقة والاحترام وقراراته تتصف بالحكمة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة ليتصفوا بالمثالية أخذ حاجات الآخرين في اعتباراتهم وتقديمها على حاجاتهم الفردية، واستعدادهم للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والمشاركة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، إذ يستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية– وبمرور الوقت –يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

2. الإثارة والدافعية الإلهامية: وهي تصف المدير الذي يزيد من دافعية التابعين للالتزام برؤية المؤسسة، ويشجّع روح الفريق للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ويزيد من إيراداتها، ونموها. ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز المحيطين بهم وإلهامهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدّي لما يقوم به مرؤوسوهم، وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدًا ومرغوبة، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يستخدم المدير التحويلي الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

3. الاستثارة الذهنية: وهي تصف المدير الذي يشجّع المبادرات والإبداع من خلال تحدّي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فالمدير مع الاستثارة الذهنية يشجع التفكير الناقد وحل المشكلات بهدف جعل المؤسسة أفضل، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مجددّين ومبتكرين عبر زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبنّي وإيجاد مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق

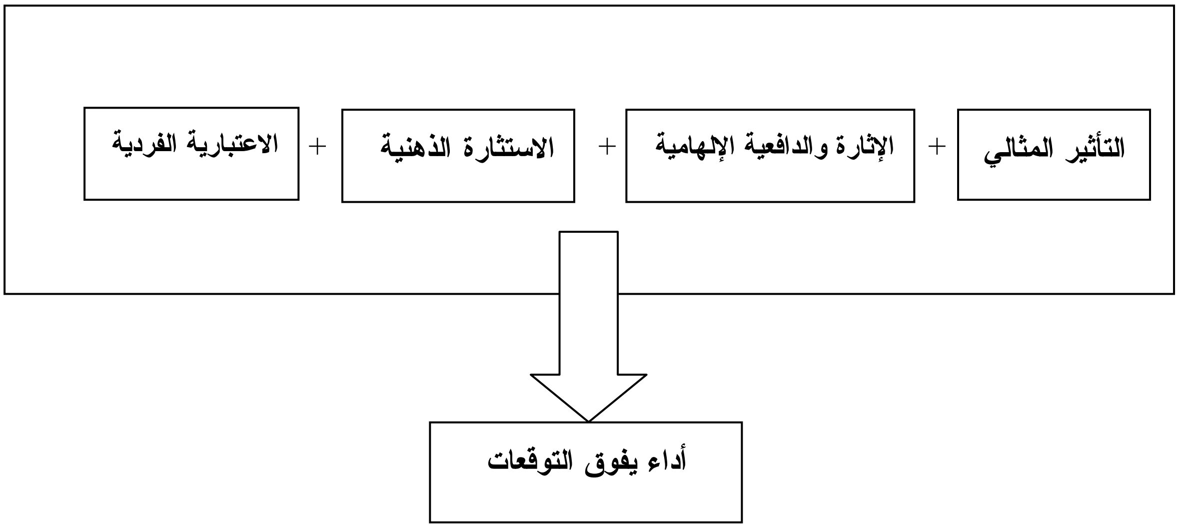
All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ووجهات نظر جديدة. ووفقًا لهذه الخاصية؛ فإن القادة التحويليين يتجنّبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويحفزون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة، وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم إلى النقد أبداً، في حين يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير في آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحدّيه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4. الاعتبارية الفردية: وهي تصف المدير الذي يعمل مدرّباً واستشارياً للتابعين، فالمدير الذي يأخذ الفروق الفردية بين التابعين باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعدهم وتساعد المؤسسة، ووفقًا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجّهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم باعتبارهم أشخاصاً كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، ويجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً إلى المرؤوسين، وأن يعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

ويفوق تأثير القيادة التحويلية الفعّالة المتضمنة عناصرها الأربعة السابقة توقعات المؤسسة، والشكل الآتي يوضح التأثير الإضافي للقيادة التحويلية:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



شكل(1)

الأثر المضاف للقيادة التحويلية

Source: Northouse,P.(2001). **Leadership: Theory and Practice,** 2nd Edition, Thousand Oaks, California: Sage Publications,Inc

ج. خصائص القائد التحويلي:

ليستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتطوير منظمته نحو الأفضل، فإنه ينبغي أن يتّصف بعدد من الصفات كما أوردها العمري(2004)، ومنها:

- مقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم إلى اعتناقها.
- قناعته بأن مبرّر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، وبوعي خال من الصراعات الداخلية.
- الحضور الواضح، والنشاط البدني المتفاعل بحيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدّم لهم الحلول المناسبة.
- مقدرته على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- المقدرة على أن يكون عنصر تغيير ومحبّاً للمخاطر المحسوبة، لا للاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وقد حدّد كلّ من هال وجونسون وكبنر(Hall, Johnson, Wysocki, and Kepner,2008) مجموعة أخرى من خصائص القائد التحويلي، منها أن يكون القائد التحويلي قادراً على:

- تمكين الأتباع من أن يعملوا ما هو أفضل لمصلحة المؤسسة.
- تقديم نماذج لقدوة حسنة تتصف بقيم عالية.
- الاستماع إلى جميع وجهات النظر لتعزيز روح العمل الجماعي وتطويرها.
- بناء رؤية بمشاركة الآخرين في المؤسسة.
- العمل كعنصر تغيير داخل المؤسسة بتقديم أمثلة تبين كيفية المبادرة للتغيير وتنفيذه.
- مساعدة المؤسسة من خلال توظيف قدرات الآخرين لخدمة عمل المؤسسة.

ح. القيادة التحويلية المدرسية:

للقيادة الإجرائية والتحويلية تأثير على البيئة المدرسية، فقد أشار(Bass & Avolio,1997) إلى أن القادة التحويليين للمدارس يبنون مناخاً من الثقة، والاحترام، والزمالة داخل مدارسهم، وهم أيضاً يلهمون أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين لتطوير رؤى مشتركة لتحقيق أهداف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المدرسة. وذكرت(Barnett,2005) أن القادة التحويليين للمدارس يغرسون الثقة في المعلمين لتعليم طلبتهم، وهم ينجزون هذا الهدف من خلال السلوكات التعليمية كالملاحظة الصفية، أو بناءً على ملاحظات المعلم. ويرى(Kirby, King, and Paradise,1997) أن القيادة التحويلية لا ترتبط فقط بالحديث مع الأطفال حول تطورهم الأكاديمي، بل أيضاً بخلق فرص التطور المهني عن أفضل الممارسات للمنهاج والتدريس، فهذه السلوكات القيادية تحوّل المدرسة إلى مجتمع تعلّم مهني.

ويرى(Bass, Riggio,2006) أن ثقافة المدرسة التحويلية هي الأكثر احتمالاً لإحداث التحسين المدرسي، ويسهم القادة في تحسين التخطيط الاستراتيجي، وفي الاختيار الأفضل للمعلمين، والتأثير بهم، وزيادة إسهامهم في صناعة القرارات المدرسية وتطويرها، وتحسين أدائهم، ورفع درجة رضاهم .

خ. أبعاد قيادة التغيير المدرسي:

تتركز أبعاد قيادة التغيير المدرسي وفقاً لنتائج مراجعة عماد الدين(2003) للبحوث والدراسات الميدانية على الأمور الآتية:

1. تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة.
2. التوافق الجماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها.
3. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة
4. نمذجة السلوك، بتقديم نموذج سلوكي يحتذى.
5. مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة
6. الاستثارة الفكرية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

7. توقّع مستويات أداء عليا من العاملين.

8. هيكلة التغيير.

د. كفايات القيادة التحويلية المدرسية:

أورد سميث(Smith,2004) مجموعة أساسية لكفايات القيادة التحويلية التي لا غنى للقائد التحويلي عنها، وهي:

- التعاطف: فالقائد التحويلي يولّد التزاماً عالياً من العاملين للمؤسسة من خلال التعامل معهم كأفراد، ومعاملتهم بطريقة عادلة وباستمرار، وإظهار قيمة وجهات نظرهم وآرائهم.
- التغذية الراجعة: فهو رحيم مستجيب لمتطلبات العاملين، ويعترف بإنجازاتهم الفردية والجماعية ويقدّرها، ويوجّه انتباههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- الإنجاز: فهو يتواصل مع العاملين ويحفزهم على تحدي افتراضاتهم القديمة والتفكير بحل مشكلاتهم بطرائق ابتكارية.
- الالتزام: فالقائد التحويلي يأخذ في اعتباره الجوانب الأخلاقية والمعنوية في قراراته، ويبني الثقة من خلال النزاهة ومعالجة ضعف الأداء في العمل.
- الأداء: فهو يشارك العاملين في وضع الغايات، والتأكد من أن الأهداف تتحدى العاملين، ويتابع أداء الفرد والمجموعة باستمرار.
- التمكين: فهو يشجع العاملين على أخذ مبادرة القيادة من خلال تفويضهم بالسلطة، كما أنه يكسب ثقة أتباعه واحترامهم من عمل الأشياء الصحيحة، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- التواصل: يقنع القائد التحويلي العاملين برؤيته المستقبلية، ويستخدم القصص والرموز للتواصل، وبيان أهمية الحسّ برؤية ورسالة مشتركين.
- الدافعية: فهو يدفع العاملين إلى الشعور بأنهم جزء من الأشياء الهامة التي تحدث فرقاً في حياة الآخرين، فهو يشاركهم تحديد هوية مؤسستهم ورؤيتها وقيمها.

وأوردت سامبل (Sample,2006) مجموعة كفايات أخرى تتقاطع وما طرحه سميث في كثير من الجوانب، وهي:

- رسم الرؤية.
- وضع الغايات والأهداف.
- تقديم التغذية الراجعة.
- تنمية المهارات الوظيفية.
- الاستثارة الذهنية.
- رصد الأداء ومتابعته.

وأورد كل من هيجز ورولاند (Higgs and Rowland ,2001) ومصطفى(2002) وعماد الدين(2003) بالإضافة إلى ما سبق مجال هيكلة التغيير، كمجال رئيس من المجالات المميزة للقائد التحويلي.

وتبنت الباحثة مجموعة كفايات اعتمدتها في تطوير أدوات دراستها المرتبطة بالكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس وفي القيادة التحويلية، وفيما يأتي شرح عن كل مجال من المجالات بشيء من التفصيل:

1. **رسم الرؤية:** ينظر إلى الرؤية على أنها هدف مثالي، وترتبط بأهداف ذات تحديات عالية، وهي الصورة التي ستكون عليها المؤسسة من وجهة نظر القائد والعاملين إذا

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

سار العمل فيها بشكل مناسب، والرؤية الواضحة توضح القيم والتطلعات (Collins, 2006).

ويرى حجي(2009) أن الرؤية تصف ما تطمح المؤسسة إلى أن تكون عليه في المستقبل، والقيم التي تريد أن تحققها، فالرؤية ترسم صورة لمستقبل المؤسسة وترفع مستوى تطلعات القادة والتابعين.

ويقيس كل من بيرسون وشامير وأفوليو وبوبر(Berson; Shamir; Avolio & Popper,2001) قوّة الرؤية من خلال مدى ما تحويه من الأمور الآتية:

- التفاؤل والثقة.
- القيم والمكافآت الذاتية.
- التحديات والفرص المستقبلية الإيجابية.
- التركيز على الخصوصية، والتوجّه، والتأكيد على الأهداف، والأطر الزمانية، والمنافع الخارجية.

ويرى بيرسون(Berson) وآخرون أن القادة التحويلين يكونون أكثر تفاؤلاً بالمستقبل في رؤيتهم.

ويبين عماد الدين(2003) أن تطوير الرؤية يتضمن وجود قيادة هادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة، وبثّ هذه الرؤية ونشرها بين العاملين، مما يوجد روح الحماس لديهم بهدف تبني التغيير، وإدراك الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ولينجح مدير المدرسة في تحقيق ذلك لا بدّ من له من اكتساب ثقة العاملين، بحيث ينظرون إليه باعتباره أنموذجاً وقدوة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتركز سامبل (Sample,2006)، والزهيري(2008) على كفايات عدة في مجال رسم الرؤية المدرسية منها: إعداد رؤية مدرسية واضحة، ومقدرة المدير التحويلي على التواصل الفعّال مع المعلمين بحيث يكسب ثقتهم، ويحصل على أفضل شيء من رؤيتهم، ويستحثهم على العمل كفريق واحد لاتباع الرؤية وتحقيقها، وأن يمثل أنموذجاً يحتذي به الأتباع. وكما أن القول القديم المأثور يخبرنا بأن النجاح يتطلب بعض الإلهام والكثير من العرق، لهذا فإن أقوى رؤية وأكثرها تحفيزاً لن يكون لها جدوى إن لم ترافقها استراتيجيات وخطط عمل وإجراءات، وتنفيذ ومتابعة وتقييم تلك الخطط الاستراتيجية(Alison & Kaye,2005). وحدّد دنستون(Densten,2005) ثلاث وظائف رئيسة لوضع الرؤية، وهي أن الرؤية: تصف الاتجاهات الاستراتيجية المؤسسة، وتقدم أهدافاً مُحفّزة، ويمكن أن تؤسس للحس الجماعي للعاملين.

وبالروح ذاتها أكد العجمي(2008) أهمية كفاية القيادة الاستراتيجية بما تتضمنه من تخطيط استراتيجي مع المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة.

وفي هذا السياق، فإن حجّي(2009) يرى أن الرؤية الواضحة:

- تركز على المستويين الاستراتيجي والإجرائي.
- تقدّم مؤشرات وتوجهات لأعضاء المؤسسة عما يتوقع منهم.
- توجّه صانعي القرار، وتتحاشى الصراعات.
- تحفز على السلوكات البناءة بين الأعضاء الفنين والإداريين.

2. **وضع الغايات والأهداف:** تمثل الغايات -كما أوردها(الغالبي؛ وإدريس،2007)، بناء على المغربي(1999) والمرسي؛ وأبو بكر؛ وجبه(2002)-، أهدافاً شاملة، تسعى المدرسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، أما الأهداف فهي ترجمة لرؤية المؤسسة إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها، لذا فإنها تمثل:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب فيه.
- نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق.
- إطاراً زمنيّاً يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

وبذا، فإن الأهداف تشير إلى ما يجب تحقيقه، وبوساطة مَنْ، وفي أية فترة.

ويتضمن هذا البعد السلوكات القيادية الهادفة –كما أوردها عماد الدين(2003)– إلى تشجيع التعاون بين العاملين لصياغة أهداف مشتركة متصفة بالوضوح وقابلة التحقّق، وتحديد مسؤوليات العاملين ومهامهم لتحقيق هذه الأهداف، وارتباط ذلك بالفروق الفردية بينهم، وتطوير مقدرة العاملين بما يساعد على تحقيق هذه الأهداف.

وأوردت سامبل(Sample,2006) مجموعة كفايات مرتبطة بهذا المجال، وتشمل: تنظيم المصادر لتحقيق الأهداف، والمثابرة على تحقيق الأهداف بالرغم من المشكلات، ووضع خطط واقعية لتحقيق هذه الأهداف، والتفكير إلى ما هو أبعد من الوضع الحالي، وتعزيز روح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف، ووضع الاختيارات الكافية قبل اتخاذ القرارات.

3. **تقديم التغذية الراجعة:** أوردت سامبل(Sample,2006) مجموعة كفايات مرتبطة بهذا المجال وتشمل: استخدام الأسئلة لفهم الآخرين، وإبقاء المعلمين على تواصل مع مجريات العمل ومتطلباته، والتأثير في المعلمين خارج عاداتهم ومعتقداتهم، والمقدرة على تقديم تغذية راجعة واضحة، ومفهومة، ومقبولة عن أداء المعلمين، وفي الوقت المناسب، والمقدرة على الإجابة عن أسئلة المعلمين بطريقة واضحة ومحددة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4. تنمية المهارات الوظيفية:

يتضمن تطوير العاملين منحهم الثقة والحرية، وتمكينهم من المصادر التي تدعم عملهم وقراراتهم. وعندما تعطى مجموعة ما قوّة مفوضة تتغير علاقات أعضائها مع القادة الذين يحملون السلطة الفعلية لأنهم أصبحوا شركاء معهم في السلطة وفي أهداف المؤسسة، وبمعنى آخر يصبح المرؤوسون المستخدمون هم قادة أيضاً بطريقتهم الخاصة، فالمرؤوسون في مؤسسة تربوية يشاركون القادة في وضع السياسات التربوية، والمعلمون في المدارس يشاركون مدير المدرسة في اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بتعليم الطلبة وبالبرامج المدرسية وبسياسة المدرسة بشكل عام، وممّا لا شك فيه أن عمليات التفويض والمشاركة في صناعة القرار، ومن خلال توجيهات مدير المدرسة تطوّر العاملين، ليصبحوا أكثر مقدرة على تحمل المسؤولية (دواني،2001).

وأورد العمراني(2004) مجموعة من كفايات مرتبطة بمجال تنمية مهارات العاملين، وتشمل: ممارسة التفويض استناداً إلى أسس علمية واضحة، وتشجيع العاملين معه على تحمّل المسؤولية، والتعامل معهم على أنهم أفراد تتمايز مقدرتهم، وتفويض بعض صلاحياته لهم معه، ومراعاة الإمكانات الإدارية والتربوية في تفويضه. وأوردت سامبل(Sample,2006) التعامل مع الأخطاء واستخدام التفويض كأحد الفرص للتعلم والتطور، وتشجيع عملية تطوير التخطيط الذاتي، والتدريب والمواكبة للمعلمين، ودعم المبادرات التدريبية، ومناقشة الطموحات المهنية للمعلمين، وتفعيل فرق العمل الفعّالة، وتشجيع عملية تطوير التخطيط الذاتي.

5. الاستثارة الذهنية:

تتضمن الاستثارة الذهنية تحدّي تفكير العاملين لتحقيق أداء أفضل لهم، وتنمية التنافس الإيجابي والاختلاف البنّاء فيما بينهم ممّا يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة حول أداء العاملين لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم لمقارنة أدائهم الحالي بالممارسات المنشودة، وتأكيد القائد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حلّ المشكلات لدى العاملين(عماد الدين، 2003)، وفي هذا المجال أوردت سامبل(Sample,2006) مجموعة كفايات يجب أن يمتلكها المدير التحويلي للمدرسة وتشمل: المقدرة على استثارة المعلمين لتغيير الوضع الراهن، والتسويق لمنافع الأفكار الجديدة، واستخدام الأسئلة لاختبار تفكيرهم، وتشجيعهم لمراجعة أفكارهم وإعطاءهم مهاماً قابلة للتطبيق ولكنها تتحدى مقدرتهم، وزيادة دافعية المعلمين، وتشجيعهم على العمل بأقصى طاقاتهم، وتبصّر المشكلات قبل تفاقمها.

6. رصد الأداء ومتابعته:

عرّف بافون(Bavon,1995,491) تقييم الأداء بأنه تجميع الأداء حول فعالية عمل وإنتاجية الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية، وعرّفه "بيتش" الوارد في المغربي(2007) بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقويم أداء العاملين في أعمالهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها، وتطويرها في المستقبل، ويمكن القول إن قياس أداء الأفراد المنظم ومتابعته يهدف إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الفردي والجماعي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل.

وعملية قياس وتقويم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية، كما أوردها الهيتي(2003)، وهي:

أ. قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة، ويطلق على هذه العملية القياس.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ب. تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداءً جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنـــى إعطـــاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

ج. تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية التقويم، فالعملية المتكاملة لتقويم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه، وتقويمه.

ويهدف تقييم أداء العاملين بشكل رئيس إلى تحقيق التطوير، إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، واتخـــاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي علـــى تحفيـــز العاملين، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء العاملين يساعد في تطـــوير البـــرامج والـــسياسات المنظمة والتـــي تـــؤدي بـــدورها إلـــى تنميـــة أداء الأفـــراد وتطـــويره، والتطـــوير الإداري والمؤسسي(البرادعي، 2008).

ومن الكفايات المرتبطة بهذا المجال والتي يجب أن يمتلكها قائد المدرسة ليستطيع متابعة أداء العاملين المقدرة على تحديد المشكلات في مراحلها الأولى، والتأكد من ملاءمة بناء الخطط وتنفيذها بما يتوافق والأهداف، ومتابعة أداء الأفراد باستمرار، وتفهّم نقاط القوة والضعف عندهم، واستثمار وقتهم بفعالية بما يساعدهم على تنفيذ المهام المطلوبة، وجعلهم في حيوية دائمة، والعمل على تحقيق الضبط عند العاملين دون التدخل المباشر(Sample,2006).

وترى الباحثة أنّ متابعة أداء المعلمين والعاملين في المدرسة لا يمكن أنْ تتحقق، إن لم يكن المدير على معرفة بتقنيات العمل اللازمة لمهامه، وإن لم يمتلك المقدرة على دعم العاملين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ودفعهم إلى الـــتأمل بعملهم، ومناقشتهم به، وفق أسس ومعايير متفق عليها معهم، وبموضوعية وعدالة.

7. الاعتبارية الفردية للعاملين:

ويتضمن هذا المجال كما أورده عماد الدين(2003)، وسامبل(Sample,2006) استجابة القائد للفروق الفردية بين المعلمين وحاجاتهم المختلفة وخاصة تلك التي تتعلق بالنّمو المهني المستمر وتجديد كفاياتهم المهنية، وتشجيعهم على تجريب أساليب وممارسات تتفق وميولهم واهتماماتهم، بالإضافة إلى الاهتمام بمشاعرهم وتفهّم المشكلات التي تواجههم أثناء التغيير، ومساعدتهم على مواجهتها، وهذا يتطلب التعامل مع المعلمين بشكل منفرد، والاستماع إليهم، وتفهم وجهات نظرهم، والوصول إلى أفكارهم ومشاعرهم، تمييز القدرات المختلفة لهم، والتعامل معهم وفقاً لمقدرتهم وميولهم، وبناء علاقات تعاونية معهم.

8. هيكلة التغيير:

ويشمل هذا المجال -كما أورده مجموعة من الباحثين منهم؛ (Higgs and Rowland, 2001، ومصطفى(2002)، ووليامز؛ وودوارد؛ ودوبسون (2004)،-سلوكات القائد المرتبطة بدعم المبادرات التطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح لأعضاء المدرسة فرصاً حقيقية للإسهام في التخطيط وصنع القرارات وحلّ المشكلات بصورة جماعية، والإفادة من خبرات العاملين واستثمارها، وتوفير فرص لتحقيق النمو المهني للعاملين في المدرسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وحتى يتحقق التغيير بطريقة تخفّف من حدّة مقاومة العاملين- وبشكل يساعد في الوصول إلى الأهداف المرجّوة للمؤسسة- ترى الباحثة ضرورة اتباع أمور عدّة، ومنها:

- إشراك العاملين في وضع الأهداف.
- إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار.
- بناء علاقة شراكة مع المجتمع المحلي.
- دعم مبادرات التجديد والتطوير.
- الإفادة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير.
- حلّ المشكلات ومقاومة التغيير بصورة جماعية.
- تحديد مواقع دعم التغيير أو مقاومتة.
- المقدرة على الإقناع حول حتمية التغيير وأسبابه.
- بثّ روح ملكية التغيير.
- تزويد العاملين بالمعلومات باستمرار.
- أخذ عادات العاملين، وقيم العمل لديهم في الاعتبار.
- إشعال حماس العاملين وتعريفهم بأهمية التغيير ودورهم فيه.
- تطوير مقدرة العاملين بما يساعدهم في قيامهم بمتطلبات المهام والواجبات الجديدة.
- استخدام الأسلوب العلمي في حلّ المشكلات.

ووضع مصطفى(2002) تصوّراً للقيادة التحويلية في الإطار المدرسي مرتبطاً بالمحاور الآتية:

أولاً: محور السمات والقيم، فهناك خصائص ترتبط بكل منهما نوجزها فيما يأتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. مجال السمات: ويتضمن أن يكون المدير ذا رؤية مستقبلية ومشجعاً للأفكار الجديدة، ومخطّطاً للعملية التعليمية، ومحلّلاً للمشكلات التعليمية، ومفوّضاً للسلطة، ومعدّاً للميزانية، وموحّداً لأهداف العملية التعليمية، ومنسّقاً للعملية التعليمية ومشرفاً عليها، ومديراً للبيئة المدرسية بفاعلية.

2. مجال القيم: ويتضمن أن يكون المدير منفتحاً عللى المشاركة، بحيث يشجّع المدرسين والطلبة على مناقشة أيّة مشكلة أو قرار يؤثر فيهم بنشاط، مع تقبّله للتنوع في المفاهيم ممّا يؤدي إلى فهم أعمق للواقعية التنظيمية وإثراء الأساس المعرفي لاتخاذ القرار، ومنفتحاً على الصراع، ويساعد في إدارة الصراع والتوصل إلى حلول أقوى لموضوعات معقدة، وإذا كان المدير منفتحاً على التفكير في نفسه وفي الآخرين؛ فإن هذا يجعله قادراً على تحقيق قرارات تنظيمية أفضل، ومنفتحاً على الأخطاء ممّا يمكنه من تعرّف الأخطاء والتعلم منها.

ثانياً: محور التغيير:

ويتضمن أن يكون المدير دافعاً للتغيير، وهذا يتطلب بحثه في ثقافة المؤسسة التعليمية وتاريخها من أجل التغيير، ووضع المقاومة والدعم المحتملين لمواجهة العوائق التي قد تعترض سبيل التغيير، بالإضافة إلى إيضاح سبب حتمية التغيير.

ثالثاً: المحور المتصل بالاعتبارات والمتطلبات الخاصة باعتبار المديرون إداريين:

وهذا يتطلب من مدير المدرسة– بوصفه قائداً تحويلياً– إشراك جميع الأفراد (داخل المدرسة وخارجها) في جميع الخطوات لإنشاء ملكية التغيير، وبناء الاقتناع والثقة بالتغيير، ومراقبة التغيير للوقوف على النتائج، وتمكين العاملين.

رابعاً: المحور المختص بمسؤوليات المديرين في تأكيد التعليم الشامل للمجتمع المدرسي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وهذا يتطلب من مدير المدرسة– القائد التحويلي– إقامة علاقات ذات معنى مع أعضاء متنوعين من المجتمع المدرسي، وتعزيز الإنصات عن طريق صنع الموقف المتفاعل وجعله مرناً قدر الإمكان، وتجنّب مقاطعة المتحدثين، وإقامة علاقات جيدة مع المجتمعات المدرسية، وتفعيل إدارة المدرسة بالتجوال وتوظيف أشكال متنوعة من الاستبيانات، ودعوة الآباء وأعضاء من المجتمع إلى المشاركة في الاجتماعات المدرسية المنظمة، وتشجيع الزيارات التبادلية للفصول الدراسية بين المعلمين، وتشجيع المدرسين على تحمّل مسؤوولية التلاميذ في الفصول المختلفة، وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في الأفكار، وتجريب الأفكار والمبادرات الجديدة، وعقد ورشات العمل والمؤتمرات المدرسية لإعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحلّ المشاكل وصنع القرارات، والعمل على السّمو بأنفسهم وبالمعلمين والطلبة لمستويات أعلى دافعياً وأخلاقياً، وتوافر الدعم المالي للمشاريع التطويرية، وإتاحة الوقت الكافي للتخطيط التعاوني.

خامساً: المحور المختص بسلوكات المديرين كقادة تحويليين: وهو محور يتطلب من مدير المدرسة السلوكات الآتية:

أ. سلوكات خاصة بالاعتبار الفردي:

وتتمثل في المساواة والعدالة في التعامل مع العاملين، واتباع سياسة الباب المفتوح، وتحقيق سهولة الوصول والتعامل والترحيب، وحماية المدرسين من التدخلات المبالغ فيها في أعمالهم في حجرة الدراسة، والرعاية الشخصية للزملاء، والتفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل، وتشجيع أعضاء فريق العمل على تجريب تطبيقات جديدة تتفق واهتماماتهم، والتجاوب بإيجابية مع مبادرات التغيير، والدعم المالي لتحقيق التنمية المهنية للعاملين،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والمعرفة الكافية بالعاملين وتفهم مشكلاتهم، والاعتراف بجهود الآخرين وتقديرها، والثقة بقدرات الزملاء.

ب. سلوكات خاصة بالاستثارة العقلية:

وتتمثل في إلغاء العقوبات الخاصة بارتكاب الأخطاء كجزء من الجهود المبذولة للتجويد المهني والمدرسي، ومطالبة الزملاء بدعم الآراء بالمبررات الجيدة، والإصرار على التفكير المتأني قبل الإقدام على الفعل، وتحدّي الوضع الراهن من خلال:

- تشجيع فرق العمل على تقييم ممارساتها وتهذيبها- إذا كانت تحتاج إلى ذلك-.
- تشجيع الزملاء على إعادة اختبار بعض افتراضاتهم الأساسية حول عملهم عبر وضع الأحوال الراهنة في وضع إشكالي.
- تحفيز الزملاء على التفكير بعمق بما ينجزونه لأجل طلبتهم.
- تشجيع المبادرات الجديدة بتشجيع فريق العمل على تجريب ممارسات جديدة دون ممارسة أي ضغط عليهم.
- تشجيع فريق العمل على مواصلة السعي وراء الأهداف الخاصة بهم حول التعلم المهني.
- مساعدة فريق العمل على إيجاد معنى شخصي للتغيير.
- توافر الموارد الضرورية لدعم مشاركة فريق العمل في مبادرات التغيير.
- السعي إلى تحقيق التواصل بين الزملاء والأفكار الجديدة عن طريق حفز البحث عن الأفكار الجديدة والمعلومات وثيقة الصلة بتوجيهات المدرسة ومناقشتها، والسعي وراء

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأفكار الجديدة بزيارة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات ونقل الأفكار إلى أعضاء فريق العمل، ودعوة المدرسين إلى إشراك زملائهم في خبراتهم، وتوافر المعلومات التي تعين فريق العمل على التفكير في وسائل تنفيذ الممارسات الجديدة.

ج: النمذجة:

وهي تتضمن الالتزام العام للقائد التحويلي تجاه المدرسة بالاشتراك في جميع مظاهر النشاط المدرسي، ومشاركة المعلمين التخطيط لأحداث خاصة، وإبداء الطاقة والحماسة تجاه العمل الشخصي، وتعزيز عمليات حلّ المشكلات عبر إظهار قيمة فحص المشكلات من وجهات متعددة، ووضع أساليب لحلّ المشكلات يمكن للآخرين تبنيها في أعمالهم، والاعتراف بالأداء الجيد على نحو تكراري، والامتداح العلني للأعمال الجيدة، وتدعيم القيم الأساسية مثل قيم احترام الآخرين، والثقة في أحكام الزملاء، والانضباط.

د: سلوكات بناء الرؤية:

ويتطلب هذا النوع من السلوكات بيان الرسالة المراد تنفيذها، واستخدام هذا البيان مع أعضاء فرق العمل أثناء عمليات الاتصال وصنع القرار، وإيجاد رؤية مشتركة يشارك فيها جميع أعضاء فرق العمل، والانتفاع بالبحث في التخطيط وصنع القرار، والاستعداد لاجتياز المخاطرة بهدف تحقيق التغيير، ومراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.

و. كفايات القيادة التحويلية التي يمكن تعلّمها:

يمكن تعلّم وتعليم القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص، لذا فإن برامج تعليم القيادة في الجامعات والدراسات العليا تجد اهتماماً ورواجاً، ويتضمن التدريب على

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القيادة التحويلية تقديم المشورة، والتغذية الراجعة، والتوجيهات لتعزيز فهم الذات، وتقدير السلوكات القيادية الفعّالة التي يستخدمها القادة التحويليون(Bass & Riggio ,2006).

ويرى باس وأفيليو(Bass and vilio,1999)-المذكور في نورث هاوس (Nourthouse,2001)- أن القيادة التحويلية تعلّم للأفراد في المستويات المختلفة في المؤسسة، وهي تؤثر في تحسين أدائهم بشكل واضح، كما أنها تستخدم لتحسين تطور فرق العمل، وصناعة القرار عند المجموعة، والمبادرات النوعية، وإعادة هيكلة المؤسسة.

ويتطلّب تصميم برامج لتطوير القيادة التحويلية تحديد نقاط قوة الأفراد ونقاط ضعفهم من خلال استبانات خاصة كاستبانة القيادة متعددة الأبعاد Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)، وبهذا يصمم البرنامج وفقاً لواقع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.

ويرى نورث هاوس(Nourthouse ,2001) أنه يمكن أن يتعلم الفرد الثقة بالتعبير عن غاياته وأهدافه، وأهمية رعاية الأتباع، أو أن يكون متسامحاً إزاء وجود وجهات نظر معارضة لفكره في المؤسسة، ومحور بناء الرؤية من المحاور التدريبية المهمة لتطوير نمط القيادة التحويلية علاوة على الاهتمام بالفروق الفردية، والاستثارة الذهنية للتابعين.

ويُعدّ تعلّم الكفايات القيادية محور التركيز في التدريب على القيادة، وقد اقترح كونجر وبنجامين(Conger & Benjamin,1999) خمس كفايات يمكن تعلّمها لتطوير القيادة التحويلية، وهي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. التقييم الناقد وكشف المشكلات: ممارسة حلّ المشكلات بشكل متساوق مع الحصول على تغذية راجعة يمكن أن يعزّز تطوير هذه الكفاية. ويعتبر(Conger & Toegel,2003) أن أكثر الطرق فعالية لتطوير مهارات حل المشكلات التعلّم من خلال العمل.

2. وضع الرؤية: يمكن تعزيز الرؤية من خلال برامج تعلّم التفكير الإبداعي، فهذه البرامج تعلّم كيفية التفكير وتطرح أفكاراً عميقة للتغيير، وتساعد تقنيات المسح البيئي السريع في هذا النوع من التعلّم، وفيها يتبادل المشاركون الأفكار حول الصعوبات التي يواجهونها في بيئة مؤسساتهم وحول استراتيجيات التعامل مع التغيير.

3. مهارات تسويق الرؤية: يمكن تعلم مبادئ البلاغة، فالممارسة تقدم تصوّراً جاذباً عن المستقبل إذا تساوق ذلك مع تقديم التغذية الراجعة حول الأداء.

4. إدارة الانطباع: وهذا يعزز أسس القيادة التحويلية، لهذا يحتاج الفرد إلى تعلّم كيفية الإفادة القصوى من ميزة السلوك النموذجي، والمظهر، ولغة الجسد، والمهارات الشفوية.

5. تمكين التابعين كيف؟ ومتى؟ وهذا يساعد التابعين على استكمال الرؤية المشتركة مع القائد، ويمكن تقوية التابعين من خلال كفايات تواصل القادة التحويليين، وتوقعات إنجاز عالية، وتحسين المشاركة في اتخاذ القرار، وإزالة معوقات البيروقراطية عن التابعين، ووضع أهداف ذات معنى، وتطبيق نظام ملائم للمكافأة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأكّد كل من كونجر وبنجامين (Conger and Benjamin,1999) أهمية تطوير الكفايات من منظور عالمي لدورها في بناء القدرات في مجال المجتمع، والحساسية للتنوع.

وبيّن الزهيري(2008) استراتيجيات لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية والشخصية لمديري المدارس على النحو الآتي:

أ. استراتيجية تنمية الكفايات القيادية لمدير المدرسة: ومن الكفايات اللازمة لتطوير مدير المدرسة كقائد تربوي:

- رسم الرؤى والاستراتيجيات.
- التخطيط، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوجيه العاملين نحو كيفية تحقيق هذه الأهداف.
- التواصل والمشاركة في صنع القرار.
- تنمية الإبداع والابتكار وتطوير العمل.
- تنمية التفكير التحليلي والعملي.
- تنمية مجال إدارة التغيير، وإعادة هندسة نظم العمل، حسب متطلبات العمل وتحديات البيئة المحيطة.

ب. استراتيجية تطوير الكفايات الإدارية لمدير المدرسة: وتتضمن هذه الكفايات ما يأتي:

- تحليل المشكلات وإيجاد البدائل والمفاضلة بينها واختيار الأفضل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تعزيز الفاعلية المعنوية والانتاجية للفريق، والتأكيد على التعاون، ووضع الأهداف.
- وضع خطط وبرامج فعّالة لتحفيز وتدريب العاملين، بما ينهض بمستواهم الثقافي والفكري، ويزيد مهاراتهم بشكل يعمّق دورهم في تحقيق أهداف المدرسة، والمشاركة الفعّالة في صياغة هذه الأهداف.
- تنمية فن التفاوض للوصول إلى حلول ترضي الأطراف المتفاوضة معه.
- توظيف نظم المعلومات الإدارية في ممارسة الوظائف الإدارية والأنشطة، ودعم اتخاذ القرارات التربوية.
- تطوير أساليب تنظيم الأعمال، كتوزيع الأدوار بطريقة تقلل من الضغوط وتشتمل على تقليل العبء الوظيفي، وتقليل الغموض في المسؤوليات، والإثراء الوظيفي، أي زيادة فرص التنوع الوظيفي.
- الموازنة في استخدام مبدأ الثواب والعقاب في التعامل مع المرؤوسين، وبشكل مناسب.

ج. استراتيجية تنمية الكفايات الشخصية لمدير المدرسة، وتتضمن:

- التركيز على قيم العمل وأخلاقياته.
- فهم الذات، بحيث يكون المدير محور اتصال، وموزعاً للمعلومات على جميع الجهات.
- إقامة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالسلوك الإنساني للعاملين.
- تطوير برامج وأساليب الإعداد النفسي لشغل الوظائف القيادية وتحديثها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الاحتذاء بمديري المدارس الذين حققوا مراكز إدارية عليا نموذجاً بصفاتهم وخصائصهم.
- تعزيز الثقة بالنفس، وتنمية الشخصية القوية القادرة على مواجهة المواقف المختلفة في العمل.
- تنمية الثقافات المختلفة والخبرات الوظيفية وتطويرها واكتساب المهارات المتنوعة في مجال ممارسة العمل.

وعلى أية حال، فإن تطوير القيادة يتجاوز مجرّد التدريب على المهارات، لذا يجب أن يرافق ذلك التزام من القائد بتطوير قدراته، وهو ما يتطلب تفانياً والتزاماً داخلياً، ومن المهم إدراك أن أفضل القيادات هي القيادة التحويلية والإجرائية، إلا أنه من الأفضل أن تكون قيادةً تحويلية أكثر منها إجرائية(Bass ; Riggio,2006,p151).

9. نماذج لبرامج تدريبية في القيادة التحويلية:

نظراً لحداثة مفهوم القيادة التحويلية، وما يتضّمنه من تطبيقات تعكس حضورها في الممارسة الإدارية، فإن الحاجة ماسّة إلى وجود تدريب يجعل من السّهل تطبيق القيادة التحويلية. وقد وضعت العديد من البرامج التدريبية الخاصة بإعداد قادة تحويليين وتطوير قدراتهم ومنها:

أ. أنموذج دي ناليون وبرين ديلاهاي وجو براونلي (Di Nalion, Brain Delahaye and Jo Brownlee,2007)

يهتم القادة التحويليون بكفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهم بذلك يركزون على دعم العاملين عاطفياً وفكرياً، وتعتمد منهجية تطوير القيادة التحويلية على التواصل والتعلم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التحرري؛ لأن التواصل يسهّل فهم العالم الداخلي للآخرين، في الوقت الذي يهدف منه التعلّم التحرري إلى تغيير الأطر المرجعية الأساسية للأفراد، كونها تمثل القيم والمعتقدات العميقة التي توجّه مواقفنا وسلوكاتنا اليومية.

ويبين الأنموذج منهجيات تعزيز التحوّل للقيادة التحويلية، وهو يلخص منهجية توجيه وتدريب وتطوير القيادة المركّزة على تطوير الثقة، وعلى التعلّم من خلال التجارب الشخصية العميقة، والتي هي انعكاس لاستخدام التواصل والتعلّم التحرري، وهذا النهج يدفع القادة، والقادة المحتملين إلى التأمل في معتقداتهم وتحديد إذا ما كانت تساعد فعلاً العملية الإبداعية في التعلّم التنظيمي أو تعترض طريقها، فالتأمل يشجع التفكير الواعد، حيث يتفحّص الفرد أسس معتقداته ومبرراتها، ومن خلال المشاركة في التعلّم التحرري من الممكن تعزيز تعديل الفرد لقيمه ومعتقداته الأساسية. ويمكن أن يساعد دمج هذه المنهجيات والأفكار في البرنامج التدريبي في تعزيز التحول في التفكير حول المعرفة والتعلم.

وتعرض الأبحاث والنظريات المرتبطة بالتعلّم والمعرفة في ميدان القيادة طريقة مثيرة وجديدة للتفكير في كيفية تعزيز القادة التحويليين الفعّالين، ومن الممكن – على المدى البعيد–أن تساعد في إعادة التفكير في كيفية تطوير القادة لإحداث التغيير المؤسسي، ويشجّع استخدام عمليات التعلّم المناسبة الأفراد على التأمل العميق في معتقداتهم وقيمهم، وفي إذا ما كانت ترغب في تغيير أطرها المرجعية، فمثل هذه التغييرات يمكن أن تترجم إلى تغييرات في الأفعال والسلوكات (Nailon; Delahaye & Brownlee,2007).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويتكون أنموذج التحول للقيادة التحويلية من مواضيع القيادة التحويلية، والخصائص اللازمة للتدريب عليها، واستراتيجيات التطوير ذات الصلة، كما أوردها كل من ناليون وديلاهاي وبراونلي:

1. **موضوع الثقة والاحترام:** ومن الخصائص اللازمة للتدريب عليه:

- بيئة تعلّم خالية من التهديد، تسمح بوجود الأخطاء (من أمثلة ذلك وجود فرص لنقاشات فردية أو ضمن مجموعات صغيرة تتحدى التفكير).

وبخصوص استراتيجيات التطوير المستخدمة، فهي:

- نقاش، ودراسة حالة، أو لعب أدوار مع التركيز على العلاقات بين الأشخاص وداخل الشخص نفسه.

2. **التعلّم من الخبرات الشخصية:** من الخصائص اللازمة للتدريب على ذلك:

- مساعدة المشاركين على رؤية أنفسهم وموظفيهم كبناة للمعرفة.
- مساعدة المشاركين على ربط المعرفة الجديدة بالخبرات السابقة (التعلم العميق)، مثل تأمل معتقداتهم المعرفية بالاعتماد على خبراتهم الشخصية.

أما استراتيجيات التطوير المستخدمة فهي:

- التعلّم بالخبرة أو التوجيه.
- التعلّم المبني على حلّ المشكلات.
- التركيز على المهمة، والعلاقات، والتفكير النقدي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3. منهجيات عميقة في التعلم:

ومن الخصائص اللازمة للتدريب على هذا النوع من المنهجيات:

- التعاون مع الأقران، وإتاحة الفرص لتعرّف وجهات نظر الآخرين.
- تبنّي المناقشة في التدريب بدلاً من استخدام بيئات التعلّم القائمة على النقل.
- استخدام البعدين الشخصي والنظري للتعلم في تطوير المعتقدات الأساسية حول المعرفة، فعلى سبيل المثال تستخدم المجلات لتمكين المشاركين من الربط بين النظرية والمعتقدات مع التفكير المستمر في تأمّل المعتقدات الشخصية خلال مراحل التدريب والتوجيه المختلفة.
- توضيح المعتقدات الأساسية التي تقوم عليها الدورة أو البرنامج التدريبي من ميسّر دورات القيادة.
- تمثيل ميسّر الدورات نماذج للمعتقدات البنيوية فعلى سبيل المثال(يفكر بصوت مرتفع حول معتقداته المعرفية الخاصة)، واستخدام التقييم التي تتوافق والمعتقدات البنائية(تساعد المجلات المشاركين على تطوير معنى لشخصيتهم وربط ذلك بتجاربهم الخاصة).
- تركيز الميسّر على المعتقدات الأساسية المتطورة حول المعرفة ممّا يساعد في الابتعاد عن ضبط بيئة تعلم متمركزة حول القائد، ومن ذلك المشاركة في سلطة النقاش؛ والمشاركون يوجهون النقاش، وينبغي أن يكون النقاش تشاركياً وتعاونياً بين الميسر والمشاركين.
- إعادة بناء المعتقدات– تحدّي القادة في رؤية أن معتقداتهم غير ملائمة للتعلم المؤسسي؛ ومساعدة المشاركين على النظر في المعتقدات المكتسبة حديثا على أنها ستفيد في تعزيز أفضل نتائج التعلم عند العاملين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أما استراتيجيات التطوير ذات الصلة فهي تعتمد على اختيار التعلم من خلال:

- الخبرة أو التوجيه أو التعلم المبني على المشكلة مع التركيز على المهمة.
- تكوين العلاقات والتفكير النقدي، أو التعلم بالنقد.
- العمل مع التركيز على التفكير النقدي والقدرات.

ب. برنامج القيادة واسع المدى لباس وريجيو(Bass& Riggio,2006)

يتطلب البرنامج الأصلي للتدريب الشامل على القيادة الانخراط في ورشة عمل تتكون من ثلاثة أيام أساسية يتبعها يومان إلى ثلاثة أيام من التدريب المتقدم مع فاصل مدته ثلاثة أشهر. وقد تطور البرنامج وأضيف إليه برنامج مختصر مدّته من يوم الى يوم ونصف (8-12.5 ساعة)، وتضمّن القضايا الواردة في المجمعات التدريبية أدناه، وعادة تتم المتابعة بعد عام. وتتوزع ورش العمل على فترات قد تطول أو تقصر حسب حاجات الأفراد أو المؤسسات وظروفهم.

وعادة توزّع استبانة(MLQ) قبل بدء التدريب الأساسي بيوم واحد.

وفيما يأتي وصف لكلا البرنامجين؛ الأساسي والمتقدم.

البرنامج الأساسي للتدريب على القيادة:

يتكون هذا البرنامج من(8) وحدات تدريبية، وهي:

1. **قائدي المثالي وتصنيف السمات القيادية:**

وتتضمن هذه الوحدة مجموعة محاور، هي:

- استطلاع النظرية الضمنية التي جعلت المشارك يختار القائد الذي أثّر فيه.
- استطلاع سمات هؤلاء القادة وتجميعها.
- ربط ما توصلت إليه المجموعات بكفايات القائد التحويلي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. مقدمة لنموذج القيادة واسع المدى:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية مجموعة محاور، هي:

- مراجعة المشاركين لجميع بنود نموذج القيادة واسعة المدى وكيفية ارتباطها بأنشطة فعالية القيادة.
- دراسات حالة وأمثلة تركز الانتباه على أنماط القيادة التي نجدها في كل مؤسسة .
- أسئلة للربط بين بنود نموذج القيادة واسعة المدى، وممارسات المتدرب في مؤسسته، مثل كيف تنطبق أو لا تنطبق هذه البنود عليّ؟

3. الطرق المتعددة للقيادة التحويلية:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية المحور الآتي:

- شريط فيديو يبين بعض الممارسات السلوكية التي تعبر عن عناصر مختلفة للقيادة.

4. مراجعة التغذية الراجعة لMLQ:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية مجموعة محاور، هي:

- مراجعة المشاركين ملفاتهم التي حددوا فيها نتائج التقييم حسب MLQ.
- استخدام هذه الملفات في تطوير خطط تطوير قيادية شخصية.

5. لعب أدوار حول القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية مجموعة محاور، هي:

- العمل ضمن مجموعات صغيرة على إنجاز شريط فيديو يتضمّن موقفين متناقضين بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية.
- مناقشة المواقف المطروحة ومراجعة النتائج.

6. التركيز على الممارسات الفردية:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية مجموعة محاور، هي:

- تدريب المشاركين على استخدام التفويض لمرؤوسيهم كأسلوب لتطوير قدرات المرؤوسين.
- تعرّف طرق متعددة للتفويض الفعّال.

7. تقويم الأقران:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية مجموعة محاور، هي:

- تقييم الأقران لسلوكات بعضهم في الأنشطة السابقة.
- نقاش هذه التقييمات، وتقديم التغذية الراجعة لبعضهم بعضا.

8. معوقات القيادة:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية مجموعة محاور، وهي:

- المعوقات المؤسسية التي تعيق خطط القيادة، والتي قد تنجم مثلاً عن المشرفين، أو الفرد نفسه، أوالأتباع، أو بسبب السياسات.
- مراجعة المشاركين لخططهم التي طوروها في المجمّع التدريبي الرابع لتحسينها.
- مراجعة الاستراتيجيات التي من المتوقع أن تعطّل تنفيذ الخطط.

وخلال فترة الأشهر الثلاثة بين البرنامجين الأساسي والمتقدم ينفذ المشاركون مهاماً عدّة، منها:

- تطبيق المهارات التي تعلموها في محيط عملهم.
- تداول قراءات حول المواضيع التي تدربوا عليها.
- إنجاز دراسات حالة.
- مراجعة خططهم.
- تحليل درجة استعداد مؤسساتهم للتغيير.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الحصول على رأي مديريهم ومرؤوسيهم حول أنماط قيادتهم.
- تجريب أنماط قيادية مختلفة في مؤسساتهم.
- تجميع معلومات حول ثقافة المؤسسات التي يعملون فيها.
- مراجعة خططهم مع رؤسائهم.

البرنامج المتقدم: ويتكون هذا البرنامج من (6) وحدات تدريبية مكملة لوحدات التدريبية في البرنامج الأساسي، هي:

9. مراجعة خطط القيادة التطويرية:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية مجموعة محاور، هي:

- عرض نجاحات خطة كل مشارك، ومناقشتها.
- مناقشة هذه الخطط ضمن فرق صغيرة.
- تحليل أسباب النجاح أو الإخفاق.
- مراجعة الخطط وتحليل المشاكل.

10. القيم وتخصيص المصادر:

وهذه الوحدة التدريبية تتألف من المحاور الآتية:

- تمرين لفهم كيف تؤثر قيم المشاركين في تخصيص المصادر، وتمثّلت القيم الأربع التي تم فحصها في: السلطة، والعدالة، والحاجة، والكفاءة.

11. الاستثارة الذهنية وحل المشكلات:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية المحاورالآتية:

- عرض قضايا ومشكلات أعدّها المشاركون خلال الأشهر الثلاثة وكان حلها يبدو صعباً أو مستحيلاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تقديم فرق العمل حلول للقضايا والمشكلات المعروضة باستخدام الاستثارة الذهنية.

12. فهم ثقافة المؤسسة:

وتتضمن هذه الوحدة عدة محاور، هي:

- فهم سمات القيادة التحويلية والإجرائية في الثقافة السائدة في مؤسساتهم، باستخدام استبيان وصف المؤسسة Organizational Description Questionnaire (ODQ)
- تحديد المشاركين للتغيير المطلوب في المؤسسة بصورة منظمة.
- تحديد كيف يمكن التأثير على التغيير.

13. الدافعية الإلهامية:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية المحور الآتي:

- عرض طرق استخدام الدافعية الملهمة، ومناقشتها.

14. الكاريزما والتناسق مع الرؤية:

وتتضمن هذه الوحدة التدريبية المحاور الآتية:

- طريقة تعامل المشاركين مستقبلاً لتنسجم رؤيتهم واهتمامهم مع تلك التي يحملها اتباعهم، وأقرانهم وزملاء المهنة.
- مناقشة أهمية الكاريزما.

ورش عمل المتابعة:

- عقد ورشة عمل اختيارية بعد 6 أشهر إلى سنة .
- تقديم تغذية راجعة قائمة على استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ .
- مراجعة خطط المشاركين، لتحديد: ما الذي نجح؟ وما الذي لم ينجح؟ ولماذا؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ج. أنموذج إنريك بيرنال(Enric Bernal,2009) لتصميم برنامج تدريبي للقيادة التحويلية:

تكوّن هذا النموذج من خمس مراحل انطلقت في أساسها من نظريات علم النفس، وبنظرة جديدة وفاحصة تجمع بين الممارسة الحالية للقائد التربوي وبين التغيير المطلوب في سلوكه، بهدف الوصول إلى تغيير سلوك القائد وممارساته لفترة تدوم أطول، فالمتوقع من البرنامج التدريبي المبني على هذه الأسس أن يتعدى مستوى المعرفة وصولاً إلى مستوى الممارسة.

واستند النموذج المقترح على نموذج Prochaska والذي عُبّر عنه في العام(1982) باسم نموذج عابر للنظريات(Trans-Theoretical Model)، ويتكون من ستّ مراحل، هي: ما قبل التأمل، والتأمل، والإعداد، والفعل، وصيانة الفعل، والإنطلاق ونقدّم فيما يأتي وصفاً موجزاً لكل مرحلة من هذه المراحل:

1. مرحلة ما قبل التأمل:

تصف هذه المرحلة الأشخاص الذين لا يعون بالمشكلة أو يعونها ولكنهم لا يريدون تغيير سلوكهم، كما أنها تشمل أولئك الأشخاص الذين يدعون الآخرين إلى الانخراط معهم في سلوكهم.

2. مرحلة التأمل:

وتصف الأشخاص الذين يعترفون بأن لديهم مشكلة، وهم عادة يتساءلون عن حالتهم وأسبابها وطرق الخلاص منها، ولكنهم لا يعرفون السبل إلى ذلك، وهؤلاء الأشخاص بحاجة إلى دعم وتشجيع متواصل في هذه المرحلة الحاسمة.

3. مرحلة الإعداد:

ويتصف الأفراد في هذه المرحلة بتركيزهم على الحلّ وليس على المشكلة وأسبابها، كما أنهم يركزون على المستقبل ويبتعدون عن التفكير في الماضي، ويفكّرون في خطط للتغيير، ويحتاج

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأفراد في هذه المرحلة إلى المساعدة لجعل هذا التغيير معلناً للآخرين ليصبح أكثر إلزاما، ويفترض في هذه المرحلة التركيز على قضايا صغيرة تظهر النجاح في بداية التغيير، فهذه النجاحات– رغم محدوديتها – توفّر تربة خصبة للبناء عليها في إحداث تغييرات أكبر وأوسع. وفي هذه المرحلة يجب الابتعاد عن الحلول الكبيرة السريعة– حتى وإن كانت تحمل نجاحات سريعة وكبيرة– لأنها تحمل مخاطر الارتداد وقبل أن يستقر التغيير على شكل قناعات راسخة عند الفرد.

4. مرحلة الفعل:

وتتطلب هذه المرحلة وقتاً وجهداً والتزاماً عاليا، ورغم أهميّتها إلا أنها ليست الأهم من بين المراحل جميعها، فكل المراحل هامّة والمراحل السابقة هي التي أوصلتنا إلى هذه المرحلة، والمهم هو كيف نرعى هذه المرحلة الحساسة.

5. مرحلة صيانة التغيير والحفاظ عليه:

تتطلب هذه المرحلة جهدا كبيراً لتعزيز ما تم إنجازه وتقويته، وهي مرحلة قد تطول أو تقصر أو تمتد على طول عدة أشهر، وقد نحتاجها على طول، وتتضمن هذه المرحلة أعمالاً وقائية كثيرة للحيلولة دون الانتكاس والعودة الى الوراء. وفي هذه المرحلة لا بدّ من الالتزام بالتغيير، ويعتبر التشجيع والتعزيز الإيجابي أمرين هامين وضروريين في هذه المرحلة.

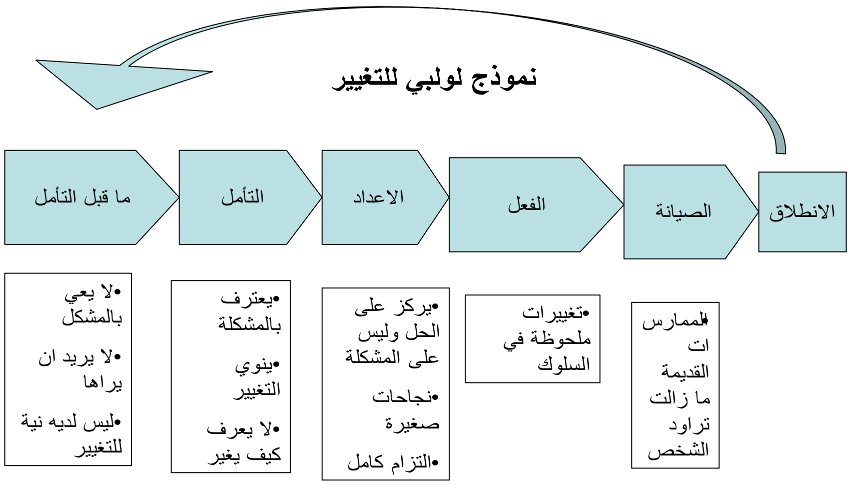
6. مرحلة الانطلاق:

وهي مرحلة التخرج أو الفطام لينطلق الفرد نحو ممارسات جديدة كانت مرغوبة وأصبحت قائمة وراسخة، وتتصف هذه المرحلة بخلوها من أيّة نزعة للعودة أو إبداء أي مظهر من الرغبة للعودة إلى السلوك الذي انتهى، كما أنها تتصف بثقة كاملة بالنفس وأنها لن تعود إلى ما كان

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائماً، ومن المهم في هذه المرحلة التمييز بدقة بين الأمور التي تم الفطام عنها وشهدت انطلاقة، وتلك التي تحتاج إلى صيانة دائمة.

وتتلخص مراحل التغيير وخصائص كل مرحلة منها، بالشكل الآتي:

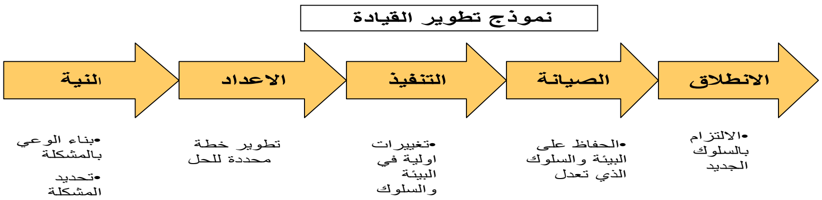


شكل(2)

Source: Bernal, E.(2009).Designing Training Leadership Development Programmes. **Business Leadership Review** V1: 1V,p.(10).

وبالاعتماد على هذه المراحل في التغيير طُوّر نموذج(Bernal,2009)الذي يتكون من خمس مراحل، وهي: النية، والإعداد، والتنفيذ، والصيانة، والإنطلاق. وتظهر خصائص كل مرحلة في الشكل الآتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



شكل(3)

Source: Bernal, E.(2009).Designing Training Leadership Development Programmes. **Business Leadership Review** V1: 1V,p.(11)

ويرى المتفحص لهذا النموذج –من وجهة نظر الباحثة– أن عملية تطوير القيادة التحويلية ما هي إلا عملية تغيير تتطلب وجود شعور عند الفرد بالحاجة إليه بهدف تطوير العمل أو حلّ مشكلة قائمة، والعمل على إيجاد السبل وبناء الخطط لذلك، والإحداث الفعلي للتغييرات في السلوك والبيئة، على أن يكون هذا التغيير نهجاً لا بد من الالتزام به واستمراره، والعمل على ديمومته وتطويره. وهذا يتطلب أن تتضمن البرامج التدريبية فعاليات تخلخل قناعات المشاركين فيه بأنماط وأساليب عملهم وجدواها، وبالمشاكل الناجمة أو التي قد تنجم عن ذلك، ومن ثم مساعدتهم على بناء خطط فعّالة لتطوير أدائهم وممارساتهم ومساعدتهم على التأمل المستمر في ذلك، وتقديم الدعم والتغذية الراجعة لهم لتنفيذ هذه الخطط وتطويرها ضمن رؤى تطويرية بمشاركة العاملين وضمن بيئة داعمة، تحقق التزام جميع العاملين بها بالتغيير المنشود.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

قامت الباحثة بتتبع الدراسات ذات العلاقة بموضوع دراستها "بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدرسة في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية"، فضلاً عن عدد من ملخصات البحوث العربية والأجنبية المتوافرة عبر الشبكة الالكترونية العنكبوتية،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ولم تجد الباحثة –على حدّ علمها –بحثاً أو دراسة متخصصة في مجال دراستها سوى بعض الدراسات المرتبطة بكفايات مديري المدارس والتدريب عليها، أو دراسات ترتبط بتأثير القيادة التحويلية على دافعية المعلمين ودرجة رضاهم وارتباطها بمستوى تحصيل الطلبة، ولاحظت الباحثة أن تحديد الكفايات اللازمة لمديري المدارس كان من المحاور الرئيسة في البحث التربوي، والقيادة التحويلية لمديري المدارس وكفاياتها لاقت اهتماما كبيراً لدى الباحثين والدارسين على الصُعد العالمية والعربية والمحلية، وفيما يأتي عرض لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة مرتبة حسب المجال والتسلسل التاريخي:

(1) دراسات ترتبط بكفايات مديري المدارس والتدريب عليها:

أ. الدراسات العربية:

تتعدد الدراسات العربية التي انبرت للبحث في مجال كفايات مديري المدارس والتدريب عليها، على النحو الآتي:

دراسة مناصرة(2001)، وهدفت إلى معرفة درجة فاعلية برنامج التدريب الخاص بالمديرين والمديرات الذي أعدّته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وتألّف مجتمع الدراسة من(64) مديراً ومديرة، واستخدمت لذلك استبانة تضمنت(45) فقرة موزعة على المجالات الآتية: القيادة المدرسية، ومهارات العمل الإداري، والنظم الإدارية، والتخطيط، وبناء الفريق، والقياس والتقويم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية، وإدارة الصراع. وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة فاعلية البرنامج التدريبي للمديرين "كبيرة"، إذ حقّق البرنامج الأهداف المصمّم من أجلها. وأنّ المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو رفع البرنامج التدريبي للكفايات الإدارية والتنظيمية والإشرافية كان إيجابيا في مجالات الدراسة جميعها، وفي مقدمتها الكفايات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التنظيمية من حيث الفاعلية. كما كشفت عن وجود تحفّظ على الأساليب التدريبية المستخدمة، وخاصة أسلوب المحاضرة.

أما دراسة عابدين(2002)، فهدفت إلى تعرّف محتوى برامج التدريب المعدّة لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية وتقييمها، وتحديد أثرها على أداء المديرين من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ورؤساء أقسام التدريب، وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، واستخدمت أداة للدراسة تمحورت حول الموضوعات التي تمّ التدرب عليها من جهة، وواقع البرامج التدريبية وأثرها على الأداء من جهة أخرى، وتوصلت إلى أنّ غالبية المديرين التحقوا بدورات تدريبية أثناء الخدمة، وتضمّنت البرامج التدريبية موضوعات متنوعة في الجانبين التنظيمي والإداري، والتعليمي، وأشار نصف أفراد العينة تقريبا إلى أن التدريب لم يتناول موضوعات هامة في التنظيم والتعليم. وجاءت أعلى المتوسطات الحسابية لتقييم برامج التدريب من وجهة نظر رؤساء أقسام التدريب، وشؤون الميدان كانت لتنفيذ التدريب، بينما كانت أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين لنتائج التدريب.

دراسة الناصري(2002)، هدفت إلى تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية ذات العلاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم في سلطنة عُمان، وبيان أثر كل من: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والموقع القيادي في تحديد هذه الكفايات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (184) فرداً موزعين على فئتي القادة(110)، ومديري المدارس الثانوية (74) فرداً من ثلاث مناطق تعليمية في عمان، واستخدمت استبانة غطّت مجالات: إدارة الأفراد، وتطوير المناهج والنشاطات المرافقة، والمتابعة والتقويم، والإدارة المالية والتسهيلات المدرسية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. وأظهرت النتائج أنّ تقديرات عينة الدراسة فيما يرتبط بتحديد الكفايات المهنية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

اللازمة لمديري المدارس الثانوية في المجالات الستة المعالجة كانت "بدرجة كبيرة"، تصدّرها مجال إدارة الأفراد، تلاه مجال الإدارة المالية والتسهيلات المدرسية، فمجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ثم مجال إدارة الطلاب، وبعده مجال المتابعة والتقويم، وجاء مجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة في المرتبة السادسة والأخيرة.

أما دراسة قداح(2003)، فهدفت إلى تعرّف الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين من خلال تطوير نموذج لتلك الكفايات لتوظيفه في ممارساتهم الأدائية، وتكوّنت عينة الدراسة من(338) مديراً أي بنسبة 34%من مجتمع الدراسة، و(152) مشرفاً يتابعون عمليات الإشراف الإداري أي بنسبة 26% من مجتمع الدراسة، واستخدمت لذلك استبانة للكفايات المهنية الحالية لمدير المدرسة، وخلصت الدراسة إلى أنّ غالبية الكفايات ما تزال ضمن قائمة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد، وبالإمكان تطوير الكفايات الأخرى وتجديدها لتنسجم والمستحقات التطويرية للقرن الحادي والعشرين. وللوقوف على الكفايات المستقبلية؛ استخدم الباحث خطوات أسلوب دلفي التنبؤي لاستطلاع آراء (30) خبيرا متخصصاً، وحصل على(81) كفاية مهنية مستقبلية مرتبة حسب أهميتها ضمن مجالات الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود قصور لدى مديري المدارس ووكلائها في ممارسة مهارة قيادة فريق العمل، ووجود معوقات تحول دون الممارسة الجيدة للمهارات ومنها تدني إدراك المديرين والوكلاء لمهارات قيادة فريق العمل، وقصور تدريبهم عليها، ونقص معرفتهم بقدرات العاملين في المدرسة.

أما دراسة العريني(2004)، فهدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وتكوّن مجتمعها من(7858) مديراً ومديرة،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وعينتها من(750) مديراً ومديرة، وكانت أداتها عبارة عن مقياس للكفايات الأساسية لمدير المدرسة. وخلصت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة أفراد الدراسة للكفايات الأساسية تبعاً لمتغيريْ المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لصالح ذوي الخبرة من إحدى عشرة سنة فأكثر.

وهدفت دراسة بني مصطفى(2004) إلى بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتكونت عيّنة الدراسة من (150) مديراً ومديرةً، و(600)معلم ومعلمة. واستخدمت أداة للدراسة تكونت من(61) فقرة موزعة على المجالات: الإدارية، والفنية، والطلبة، والمجتمع المحلي. ومن أهم نتائجها احتلال المجال الإداري المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية، يليه الفني، فمجال الطلبة، فمجال خدمة المجتمع من وجهة نظر المديرين. وحصل المجال الإداري على المرتبة الأولى، ثمّ جاء مجال المجتمع المحلي، تلاه مجال الشؤون الفنية من حيث ممارسة مديري المدارس الكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. ووجود(15) كفاية بحاجة إلى التطوير في مجال الشؤون الإدارية، ومثلها بحاجة إلى تطوير في مجال الشؤون الفنية، و(11) كفاية في مجال شؤون الطلبة، أما في مجال المجتمع المحلي فهناك(8) كفايات بحاجة إلى تطوير.

أما دراسة أبو عواد(2006)، فهدفت إلى تعرّف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن مجتمعها من جميع معلمي ومعلمات وكالة الغوث في الضفة الغربية، وعددهم (1992) معلماً ومعلمةً

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

في(94)مدرسة، واشتملت عينة الدراسة على(380) معلماً ومعلمةً يدرّسون في (22) مدرسة. واستخدمت لذلك استبانة لقياس واقع الكفاءة الإدارية، وأظهرت الدراسة انخفاض مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس في مجالات التخطيط، والتواصل الفعّال مع المجتمع المحلي والمعلمين، وتشخيص قدرات المعلمين، وانخفاض مستوى كفاياتهم في استخدام التقنيات الحديثة.

ودراسة الدويك(2007) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلميهم، وتكونت عينتها من (1340) معلماً ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في منطقة الأحمدي التعليمية، واستخدمت لذلك استبانة مكونة من(50) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقويم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة. وأعلى درجة ممارسة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلميهم كانت لمجال الرقابة والتوجيه، ثم التقييم والتقويم، فالتخطيط، فالتنظيم، وأخيراً كفاية اتخاذ القرار.

أمّا دراسة(الشريدة،2007)، فهدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد المعرفة في الأردن. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس المهنية في الأردن وعددهم(194) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2007/2006، استجاب منهم بطريقة كاملة على أداة الدراسة(138) مديراً ومديرة أي ما نسبته(71%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: بلغ عدد كفايات مديري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المدارس الثانوية المهنية التي يتطلبها اقتصاد المعرفة(57) كفاية موزعة على مجالات التخطيط، والتنظيم، والقيادة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعليم المهني. وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية المهنية للكفايات التي يتطلبها اقتصاد المعرفة(3.91) درجة من أصل(5) درجات. وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية الكفايات التي يتطلبها اقتصاد المعرفة لمديري المدارس الثانوية المهنية(4.46) درجة من أصل(5) درجات. وبلغ عدد الكفايات التي تمثّل احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية المهنية(22) كفاية من أصل(57) كفاية. وبلغت درجة أهمية البرنامج التدريبي المقترح من وجهة نظر ذوي الاختصاص(4.4) درجة من أصل(5) درجات، وهي تعد درجة عالية.

أما دراسة الفار(2008)، فهدفت إلى تعرّف الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في مجالات: إدارة الموارد المادية والبشرية، والتخطيط الإداري، والإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمتابعة والتقويم، وتعرّف الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين حسب متغيرات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من(70) مديراً ومديرة، ومديري تربية ورؤساء أقسام(الإدارات التربوية والرقابة)، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت أهم النتائج أن: الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت بدرجة متوسطة، في حين كانت الكفايات المهنية المستقبلية بدرجة مرتفعة.

أمّا دراسة يونس(2009)، فهدفت إلى معرفة دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديريتي الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريتي الخليل وجنوب الخليل ممّن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شاركوا في برنامج تدريب المديرين خلال العام(2007/2006)، وعددهم(31) وطبقت الدراسة عليهم جميعاً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أنّ دور البرنامج التدريبي كبير في إكساب المديرين الكفايات، إذ بلغ المتوسط الحسابي له(3.72). وعدم وجود فروق في دور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية طبقاً لمتغيرات، الجنس، والخبرة، والمديرية.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة كاربينتر(Karpinter,1999)، وهدفت إلى إصلاح دور مديري المدارس، ومسؤولياتهم، واستعدادهم، واستعرض فيها الأدب التربوي المتعلق بالإدارة الفعّالة، وآراء مخططي البرامج التدريبية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الكفايات المهنية هي: تشكيل رؤية مشتركة وواضحة المعالم يشارك في بلورتها العاملون في البيئة الداخلية للمدرسة، وفعاليات البيئة الخارجية. وبناء وتشكيل ثقافة منظمية تتضح فيها محددات للقيم، والمعايير الخاصة بالمدرسة، وبما ينسجم مع ثقافة المجتمع ومحدداته. وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة من خلال المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط، والمتابعة، والتقويم، إضافة إلى دعم المدرسة بكل طاقات البيئة المحيطة بها. وتشجيع العمل التعاوني بروح الفريق الواحد الذي يسخر طاقات أفراده المتنوعة وإبداعاتهم للوصول إلى أداء نوعي متميز ونتاجات فريدة، ويرى الباحث أن التوصل إلى تلك الكفايات المفتاح السحري لبرامج تدريبية ذات صفة استمرارية تستجيب لمفردات التجديد المعرفي، وتصل بمدير المدرسة إلى درجة الاحتراف.

وهدفت دراسة هوبكنز(Hopkins,2000) إلى استطلاع آراء عيّنة من مديري مدارس في إحدى الولايات الأمريكية– كولارادو– في الكفايات المهنية اللازمة لهم، وتوصل الباحث فيها إلى عدّة كفايات رئيسة اعتبرت أهم ما يمكن أن يتوافر لدى مدير المدرسة حتى يقود المدرسة بفعالية، وقام بترتيبها حسب أهميتها على النحو الآتي: الرؤية الواضحة التي تمكّن المدير والفريق العامل من السير في الاتجاه القويم نحو الأهداف المخطط لها، ولا سيما في التركيز

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على الأولويات والأمور الأكثر أهمية. والقدرة على تحديد الأهداف والتوقعات لكل من الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور. والمساعدة في تطوير المهارات القيادية لدى الطلبة والفريق العامل، ولا سيما للفئات ذات التوجهات القيادية؛ فهذا مظهر واضح لقدرة المدير وقناعات الآخرين بأهليته للقيادة. والعمل على تطوير استراتيجيات تعلمية فعّالة. والعمل بروح الفريق، وعدم استئثار المدير وحده بالرأي والقرار. والتعامل الديمقراطي مع الفريق العامل معه، وتبرير الحوافز المقدمة للفئة المتفوقة. وتبنّي نموذج يحتذى من قبل الطلبة والهيئة الإدارية والتعليمية، فالسلوك الأنموذج يظهر في التعامل الفعلي مع الآخرين. والعمل على تحقيق الاحتياجات الشخصية والمهنية والتعلّمية للمعلمين والطلبة.

وأجرى ابيرناثي(Abernathy,2000) دراسة لتقويم وتطوير برنامج إعداد مديري المدارس في الإدارة التعليمية في ولاية فلوريدا، أطلق عليه برنامج إعداد جيل جديد من مديري المدارس، وهدفت الدراسة إلى وصف خصائص البرنامج الذي طرحته الإدارة التعليمية، والساعي إلى تطوير كفايات مديري المدارس، وتعّرف على الكفايات اللازمة لهم، وتقويم برامج إعداد مديري المدارس المبنية على الكفايات، وتكوّنت عينة الدراسة من(22) مديراً حضروا برنامج الكفايات التدريبي. وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن بالإمكان تطوير سبع كفايات بالكامل من خلال عقد برامج جديدة لإعدادهم ومن أهمها القدرة على اتخاذ القرار، والدراسة والتحليل، والتقويم الذاتي.

وهدفت دراسة آيسك(Isik,2000) إلى تقييم فاعلية برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من(240) معلماً يعملون في(30) مدرسة حكومية تركية أساسية تدرّب مديروها في برامج الإدارة المدرسية. ولمقارنة فعالية الأداء بين المديرين المتدربين. وتم اختيار(8) معلمين بشكل عشوائي من كل مدرسة ممّن يعملون مع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المديرين قبل التدريب وخلاله، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واشتملت على(24) فقرة موزعة على(8) مجالات للوظائف الإدارية، وهي: المهام، والقيادة، والرؤية، والمناخ المدرسي، والثقافة المدرسية. وأظهرت نتائج الدراسة: أن لبرامج التدريب أثراً فاعلاً على سلوك المديرين الذين تلقوا التدريب يفوق أولئك الذين لم يتلقوه. وحاجة المديرين إلى مهارات أساسية أكثر؛ لأن البيئة الجديدة تحتاج ذلك لتزايد تدخل المجتمع المحلي.

في حين هدفت دراسة سانزو وشيرمان وكلايتون (Sanzo; Sherman & Clayton,2011) إلى تحديد أفضل ممارسات مديري المدارس الإعدادية لقيادة المدرسة بدرحة عالية من المساءلة واعتماد معايير تحسين تحصيل الطلبة، واستخدمت الدراسة المنحى الاستكشافي الاستنتاجي، ولهذا الغرض اختيرت عينة مكونة من(10) مديري مدارس اجتازت الاعتماد وفقاً لمعايير ولاية فرجينيا والتي تعكس عدة أمور تشمل تحصيل الطلبة في مباحث(اللغة الإنجليزية، والرياضيات، والدراسات الاجتماعية، والعلوم)، ومعدّل حضور الطلبة، ونسب المستكملين متطلبات التخرج من المدارس. وبينت نتائج الدراسة أن مجموعة أنماط تجمع بين ممارسات المديرين الناجحين، وتشمل: القيادة التشاركية، وتيسير التنمية المهنية، والقيادة المتمحورة حول تعليم وتعلّم عالي الجودة، والتصرف بانفتاح وبمصداقية عالية.

(2) دراسات ترتبط بكفايات القيادة التحويلية والتدريب عليها:

تتعدد الدراسات العربية والأجنبية التي انبرت للبحث في مجال كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس والتدريب عليها، على النحو الآتي:

أ. الدراسات العربية:

أجرى العمراني(2004) دراسة هدفت إلى تطوير أداة لقياس سلوكات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية في صنعاء، وطبقت أداة الدراسة على عيّنة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس صنعاء؛ بلغ عدد أفرادها(831) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن صدق الأداة من حيث الطريقة والإجراءات المستخدمة والتحليل العاملي، وأفرز التحليل العاملي بعداً عاماً هو القيادة التحويلية، فسّر 44.81% من التباين في الإجابات عن أداة قياس سلوكات القيادة التحويلية، وخمسة أبعاد ثانوية، وأحد هذه العوامل كان مزدوجاً، وفسّرت مجتمعة 59.88% من التباين. والأبعاد هي: التأثير المثالي/ الدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائلية.

أما دراسة العنزي(2005)، فهدفت إلى تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرّف علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، واستهدفت الدراسة تصميم برنامج يطوّر مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية. وشملت الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية، وعددهم(191) مدير مدرسة ثانوية في العام الدراسي2005/2004م. واستخدمت أداة لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي تكوّنت من(83) فقرة، وكشفت النتائج عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس السعودية في جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدراسة، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية يمكن أن تعزى إلى متغيرات:التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، وبيّنت أيضاً انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين هذا المستوى والمستوى العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، لذا تمّ تصميم برنامج لتطوير السلوك القيادي التحويلي للمديرين.

أما دراسة عيسى(2008)، فهدفت إلى تعرّف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتكوّن مجتمعها من جميع مديري المدارس الثانوية في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

محافظات غزة، وعددهم(117) مديراً ومديرة للعام الدراسي2007/ 2008، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة(110) مديرين ومديرات. واستخدمت لذلك استبانة، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومنها أن نسبة ممارسة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في غزة أقل من(60%)، واحتلال مجال الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى في تقديرات أفراد العينة، ومجيء مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى في المرتبة السادسة والأخيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

أما دراسة نعساني(2008)، فهدفت إلى استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، واختيرتْ عينة عشوائية مكونة من(300) موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طرديّة موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، ثم الاهتمام بالأفراد، فالتحفيز الملهم، وأخيراً التأثير الكارزمي)، بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً التأثير الكارزمي.

أما دراسة الربيعة(2010)، فهدفت إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام في السعودية، والتعرّف إلى درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين، والكشف عن الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بين آراء مديري المدارس أنفسهم والمعلمين، تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي، والبرامج

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التدريبية، والتوصل إلى توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تحسين كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، وبلغ حجم عينة الدراسة(90) مديراً و(1700) معلم في(21) مدرسة، ومن أبرز النتائج التي كشفت عنها: بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية مكوّنة من(28) كفاية. وأنّ درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفايات القيادة التحويلية عالية. وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس حول كفايات الجاذبية والتأثير، وكفايات التحفيز والإلهام، وكفايات الاستثارة الفكرية، وكفايات الاهتمام الفردي باختلاف المؤهل العلمي.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة بارنت وكونرز (Barnett, & Conners,1999)، هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسيبة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، وتكوّنت عينتها من 124 معلما اختيروا عشوائيا من(12) مدرسة ثانوية من مدارس جنوب وايكز في سيدني في استراليا، وتم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره Bass وأفوليو Avolio، ونموذج مسح التكيف في التعليم الذي طوّره ميهر ورفاقه .Maehr et,al ، وأشارت نتائجها إلى أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية، وعزا الباحثون ذلك إلى تشابك النمطين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية والكارازماتية ودافع الإلهام، وإلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل.

ودراسة كيلوي وبارلينج وهيللور(Kelloway, Barling, & Helleur,2000) هدفت إلى معرفة أثر التدريب وجلسات تقديم التغذية الراجعة على تحسين سلوك القادة التحويليين من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق هذا الغرض جمعت بيانات من (180) موظف صحة في مقاطعات شرق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كندا، وشملت البيانات خصائص القيادة التحويلية وكفاياتها المتواجدة في مديريهم- وعددهم(40) مديراً- مرتين: المرة الأولى قبل تدريبهم أو عمل جلسات التغذية الراجعة، والتقييم الثاني بعد عمليات التدريب وتقديم التغذية الراجعة، ووزّع المديرون إلى أربع مجموعات بالتساوي، وقدّم للمجموعة الأولى تدريب يتوافق ونقاط ضعفهم من وجهة نظر العاملين، وكان التدريب لمدة يوم واحد، في حين نظمت للمجموعة الثانية جلسة تغذية الراجعة لمدة ساعة عن سلوكاتهم، وتلقت المجموعة الثالثة تدريباً ليوم واحد ونظمت لها جلسة تغذية راجعة لمدة ساعة أيضاً، أما المجموعة الرابعة فمثّلت المجموعة الضابطة التي تخضع إلى تدريب أو إلى جلسلة تغذية راجعة، وانتهت التدريبات وجلسات التغذية الراجعة في المجموعات الثلاثة بمجموعة توصيات لتعديل السلوك القيادي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن للتدريب ولجلسات التغذية الراجعة تأثيراً إيجابياً على تغيير سلوكات المديرين، ودون وجود داع لاستخدام الأسلوبين معاً حيث إن أحدهما يغني عن الآخر.

وهدفت دراسة يا وليثود وجانتزي(Yu, Leithwood, & Jantzi , 2002) إلى تعرّف تأثير ممارسة القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية، واشتملت عينة الدراسة على(2941) معلماً ومعلمة في(111) مدرسة في هونج كونج، واستخدمت أداة مكونة من(113) فقرة موزعة على القيادة التحويلية، والظروف المدرسية، والتزام المعلمين، وأظهرت النتائج موافقة المعلمين على ممارسة مديريهم لبعض أبعاد القيادة التحويلية وخاصة المتعلقة بتهيئة توقعات عالية من النمو المهني للمعلمين وأداء الطلبة، ولم يوافق المعلمون على جعل مديري المدارس عامل تغيير لقيم المعلمين ذات أولوية عالية بالنسبة لهم، رغم دعوتهم المعلمين إلى التعاون في تنفيذ التغيير، وتقديم التحفيز الذهني لذلك ولكنهم في الوقت ذاته لا يمتلكون القدرة المهنية الكافية لمساعدة المعلمين على التطور المهني، وكانت موافقتهم ضعيفة فيما يتعلق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بجهود المديرين في بناء الرؤية المدرسية وأهدافها، وأشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تفسر 11% من التزام المعلمين في التغيير، بينما تفسّر الظروف المدرسية 62%.

وهدفت دراسة لوكاس وفالنتاين(Lucas & Valentine,2002) إلى تطوير الفهم حول العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس، وفريق القيادة التحويلية، وثقافة المدرسة. وتكوّنت عينتها من(12) مدرسة متوسطة في أمريكا، واستخدمت ثلاثة مسوحات ركّزت على جمع البيانات المتعلقة بقيادة مديري المدارس، وقيادة الفريق، وثقافة المدرسة. وحلّلت البيانات باستخدام الارتباطات والانحدار، وبيّنت النتائج أن مديري المدارس هم المصدر الأساسي لبناء الرؤية وإيضاحها، وأنهم يمثلون الأنموذج للآخرين، بينما كان فريق القيادة المصدر الرئيس للاستثارة الذهنية، وللتوقعات العالية، وتشابه مدير المدرسة وفريق القيادة في كونهم مصدرا للالتزام بأهداف المجموعة، وللدعم الفردي لأعضائها، وكشفت عوامل ثقافة المدرسة عن أن قيادة فريق المدرسة تتأثر أكثر بتعاون المعلمين، ووحدة الغرض.

كما أجرت فورهريب(Forhrib,2002) دراسة هدفت إلى تحليل سمات القائد التحويلي والتطوير القيادي في الكليات ذات السنتين، وأثره في إكسابهم مهارات القيادة التحويلية ليتمكنوا من قيادة مؤسساتهم في القرن الحادي والعشرين ومواكبة التطورات الهامة فيه، وجاءت الدراسة نتيجة المخاوف من عدم توافر قادة تحويليين قادرين على قيادة مؤسساتهم، الأمر الذي يتطلب إعداد جيل جديد من القادة الإداريين وتدريبهم ليكونوا قادرين على قيادة المؤسسة نحو التميز.

وتكونّت عينة الدراستين من(120) فردا من المشاركين في برنامج تنمية القيادات، ومن(4) كليات جامعية مثّلت(37) ولاية أمريكية، ومن أهم ما توصلت إليه حيازة القيادة(17) مهارة- من مهارات القيادة التحويلية من أصل(42) مهارة شملها البرنامج- على درجة عالية من

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الاحتياج التدريبي لإعداد القيادات التحويلية، ووجوب اشتمال البرنامج التدريبي المعدّ على مهارات مثل: مهارات بناء الفريق، والمهارات الإبداعية لدى القادة، ومهارات الاتصال.

وهدفت دراسة هنت(Hunt,2004) إلى معرفة أهمية برنامج التدريب التطويري المبني على الكفايات، ومحاولة تحديد فاعلية البرنامج التطويري، وتحديد المهارات والحاجات التعليمية اللازمة للعاملين للقيام بمسؤولياتهم، وتصميم خطة عملية لتطبيق فعالية البرنامج التدريبي بمشاركة(17) مشاركاً بواقع(16)ساعة تدريبية، وتوزعت عينة الدراسة على مجموعتين في ولاية ويسكونسون: ضابطة، وتجريبية، وتم استخدام(T-test) لمعرفة الفروق بينهما، ومن أبرز نتائجها أن أداء المجموعة التجريبية التي خضعت إلى البرنامج كان أعلى حيث تحسّنت اتجاهات أفرادها نحو العمل، وتمكنوا من بناء خطط تطويرية بعد امتلاكهم مهارات ومعارف ساعدتهم على القيام بأعمالهم.

وهدفت دراسة لزارو(Lazzaro,2009) إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القائد التحويلي والإستبقاء على المعلمين في المدرسة، ولهذا الغرض تم استخدام تصميم البحث الكمّي لمسح أجري عبر شبكة الإنترنت وباستخدام استبانة القيادة المدرسية لذلك(PLQ) للحصول على أنماط القيادة التحويلية التي تعزّز الاحتفاظ بالمعلمين، وجمعت البيانات ذات الصلة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث مدارس عامة من مدارس ولاية ماساتيوشتس في أمريكا، وبيّنت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على معدل الاحتفاظ بالمعلمين في المدرسة، وأوصت الدراسة أنّه ومن أجل زيادة الاحتفاظ بالمعلمين، فعلى مديري المدارس الحاليين والمستقبليين ممارسة القيادة التحويلية.

أمّا دراسة ساكناك(Sağnak,2010)، فهدفت إلى تعرّف العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي، وكان عدد المشاركين فيها(764) معلماً موزعين على(50) مدرسة ابتدائية في مقاطعة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

نيغدة في تركيا خلال العام الدراسي2009/2008، واستخدمت لذلك أداتا قياس: الأولى طورها Leithwood & Jantzi(1991) لتحديد أنماط القيادة التحويلية. والثانية؛ استبانة المناخ الأخلاقي الذي طوره(1988)Cullen & Victor، ولتحليل البيانات استخدم معامل ارتباط بيرسون ومعامل الإنحدار البسيط، وأظهرت النتائج إلى: حصول رعاية المديرين لأهداف المجموعة على أعلى النتائج، في حين حصل التركيز على وضع توقعات عالية ورعايتها على أدنى الدرجات. وارتباط أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً بأبعاد الرعاية وتطبيق القانون، وبقواعد المناخ الأخلاقي للمدرسة، وكان أعلاها بعد رعاية المناخ الأخلاقي. ووجود ارتباط سلبي بين المناخ الأخلاقي الإجرائي، وتقديم القائد رؤية أو إلهاماً، وتقديم أنموذج سلوكي، وتعزيز أهداف المجموعة، وتوافر الاستثارة الذهنية، وتنفيذ إجراءات لا تقترن بدرجة عالية من الأداء. ووجود ارتباط سلبي عال بين تنفيذ الاجراءات من جهة وتقديم الدعم ونمذجة السلوك من جهة أخرى. ووجود علاقة إيجابية بين استقلال المناخ الأخلاقي مع تقديم الدعم، والاستثارة الفكرية، ووضع توقعات أداء عالي الجودة. وارتباط استقلال المناخ الأخلاقي بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع توافر رؤية وإلهام، وتقديم أنموذج سلوكي، وتعزيز أهداف المجموعة، فالقيادة التحويلية المدرسية تتنبـــأ بالمناخ الأخلاقي بدرجة كبيرة، وأظهر تحليل الانحدار البسيط أنه يمكن تفسير ما يقارب 40% من مجموع الفروق المتعلقة بالمناخ الأخلاقي من خلال سلوكات القيادة التحويلية.

ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

يتبيّن من استعراض الدراسات السابقة أن الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس حظيت باهتمام الباحثين محلياً وعربياً ودولياً، عبر العديد من الدراسات التي ركزت على جوانب متعددة، فمنها ما ركّز على دراسة الكفايات اللازمة لمديري المدارس، وعلى المشكلات التي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يواجهها المديرون، في حين بحثت دراسات أخرى في درجة ممارسة هذه الكفايات من المديرين أنفسهم أو المسؤولين عنهم أو المعلمين، وتطرّقت أخرى إلى التدريب على الكفايات، وإعداد البرامج لتطويرها، ودراسات أخرى بحثت في عناصر القيادة التحويلية ودرجة ممارسة المديرين لها، وتأثير القادة التحويليين على دافعية المعلمين ودورانهم، وتحصيل الطلبة.

وقد أفاد الاطلاع على هذه الدراسات الباحثة في تصميم أدوات لقياس الكفايات الإدارية لمديري المدارس وكفايات القيادة التحويلية، وفي رصد الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتعرّف نماذج متعددة في تصميم البرامج تدريبية لتطوير كفايات مديري المدارس، واختيار منهجية المنهج الوصفي لذلك، فضلاً عن استخدام نتائج تلك الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

والمتفحص لمجالات الدراسات السابقة، يمكن أن يتوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود دراسات تتطرق إلى الكفايات الإدارية لمديري المدارس.
- وجود دراسات تبحث في إعداد برامج تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس.
- الافتقار إلى دراسات تتطرق إلى كفايات القيادة التحويلية وتطويرها.
- الافتقار إلى دراسات تتطرق إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من كفايات القيادة التحويلية.
- عدم وجود دراسات تتطرق إلى إعداد برامج تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية في ضوء القيادة التحويلية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ووجود تشابه بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة في تناولها للكفايات الإدارية لمديري المدارس، لا يلغي أنها تختلف عنها في جوانب عدّة من أهمها:

- الاختلاف في هدف الدراسة؛ إذ أنّ الدراسة الحالية هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس وكفايات القيادة التحويلية، فهي ستسلط الأضواء على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية على الكفايات الإدارية والقيادة التحويلية مجتمعة، بينما هدفت الدراسات السابقة- التي تطرقت إلى تطوير الكفايات الإدارية رغم محدوديتها- إلى تطوير هذه الكفايات في ضوء احتياجاتهم والاتجاهات الحديثة مثل دراسة(بني مصطفى، 2004)، وتراوحت أهداف الدراسات الأخرى بين تحديد كفايات مديري المدارس مثل دراسة(قداح،2003؛ والعريني،2004؛ وعواد،؛2006؛ والفار،2009) والتدريب عليها مثل دراسة (عابدين،2002؛ والشريدة،2007؛ ويونس،2009)، وتحديد الكفايات القيادية لمديري المدارس مثل دراسة(Karpinter,1999؛ والربيعة،2010)، ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة التحويلية مثل دراسة(العنزي،2005؛ وعيسى،2008)، وتأثيرها على المعلمين في جوانب عدة كزيادة رضا المعلمين، ودافعيتهم، وتحفيزهم مثل دراسة(Hopkins,2000; Lazzaro,2009).

- الاختلاف في مجتمع الدراسة، فمجتمع الدراسة الحالية يتألّف من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من فلسطين، بالإضافة إلى مديري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التربية ورؤساء أقسام الإدارات التربوية المسؤولين عن متابعة أداء مديري المدارس.

- اختلاف هذه الدراسة نابع من أنها أشركت عينتها –بشكل مباشر– في تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس والكفايات القيادية المرتبطة بنظرية القيادة التحويلية، وفي الإطار العام للبرنامج التدريبي المبني على ذلك.
- الفترة الزمنية التي جاءت فيها الدراسة تتزامن وتطلعات وزارة التربية لإيجاد قيادات قادرة على إحداث التغيير والإصلاح التربوي.
- الاختلاف في مجالات الكفايات الإدارية والقيادية التي تطرقت إليها هذه الدراسة، والتي بني البرنامج التدريبي على أساسها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ولمجتمعها، ولعينتها، وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة المستخدمة، وإجراءات صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج المسحي التطويري إذ هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس في فلسطين من خلال مسح وتحليل واقع كفايات مديري المدارس الإدارية بالإضافة إلى نظرية القيادة التحويلية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، واعتماد ذلك مرتكزاً لبناء البرنامج التدريبي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي(2010–2011) والبالغ عددهم(664) مديراً ومديرة، ومديري التربية والتعليم والبالغ عددهم(16) مديرا ومديرة، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في الضفة وعددهم(16).

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من(99) فرداً موزعين حسب المسمى الوظيفي وهم: مديرو مدارس اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية وعددهم (67)مديرا/ة بنسبة(10%) ، وجميع رؤساء أقسام الإدارات التربوية في مديريات الضفة الغربية وعددهم(16) بنسبة(100)%، وجميع مديري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التربية والتعليم وعددهم(16) بنسبة(100)%. ويبين الجدول(1) توزيع عينة الدراسة على مديريات الضفة الغربية في فلسطين.

جدول(1)

توزيع عينة الدراسة حسب المديرية والمسمى الوظيفي

مديرية التربية والتعليم	المسمى الوظيفي			
	مدير تربية وتعليم	رئيس قسم إدارات تربوية	مدير مدرسة	نسبة التمثيل
جنين	1	1	7	%9.09
جنوب نابلس	1	1	4	%6.06
نابلس	1	1	6	%8.08
سلفيت	1	1	3	%5.05
طولكرم	1	1	5	%7.07
قلقيلية	1	1	4	%6.06
رام الله	1	1	11	%13.13
ضواحي القدس	1	1	3	%5.05
القدس	1	1	1	%3.03
بيت لحم	1	1	5	%7.07
أريحا	1	1	1	%3.03
شمال الخليل	1	1	3	%5.05
الخليل	1	1	2	%4.04
جنوب الخليل	1	1	6	%8.08
قباطية	1	1	4	%6.06
طوباس	1	1	2	4.04%
المجموع	16	16	67	100%

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أداتا الدراسة:

من أجل جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بتطوير اســتبانتين وذلــك بــالرجوع إلــى الدراسات السابقة، وفيما يأتي الوصف الخاص بكل أداة:

الأداة الأولى: استبانة الكفايات الإدارية:

لإيجاد درجة توافر الكفايات الإدارية بنيت استبانة بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة مثل دراسة بني مصطفى(2004)، وأبو عواد(2006)، ودراسة الدويك(2007)، ودراسة الفار(2008). **و**تكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول شمل معلومات شخصية مرتبطة بعينة الدراسة.
- القسم الثاني عبارة عن مقياس لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توافر الكفاية.

وقد اشتملت هذه الأداة على خمسة مجالات رئيسة تمثل: مجال التخطــيط، ومجــال التنظــيم، ومجال الرقابة والتوجيه، ومجال اتخاذ القرارات، ومجال التقــويم، وتكونــت الأداة بــصورتها الأولية من (41) فقرة والملحق (1) يوضح ذلك. وأُعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المــدارس، بحيــث أعطــي لتقدير درجة الكفاية كبيرة جداً (5) درجات، ولدرجة الكفاية كبيرة (4) درجات، ولدرجة الكفاية المتوسطة (3) درجات، ولدرجة الكفاية قليلة(2) درجتان، ولدرجة الكفاية قليلة جداً(1) درجــة واحدة، ويوضح الجدول(2) توزيع الفقرات على مجالات الدراسة.

صدق الأداة الأولى:

للتحقق من صدق المحتوى للأداة قامت الباحث بعرض الأداة (الاستبانة) على لجنة مــن المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، وأصول التربية، في جامعة عمان

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العربية ، والجامعة الأردنية، والجامعات الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم العـالي، إذ بلـغ عددهم (20) محكماً (انظر الملحق 3)، لإبداء آرائهـم حـول مناسـبة الفقـرات للمجـالات، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وانتمائها إلى المجال الذي نسبت إليـه، وبعـد اسـتعادة الاستبانة فرّغت الباحثة الملاحظات التي أبداها المحكمون، وبناءً علـى اقتراحـاتهم، أعيـدت صياغة بعض الفقرات وحذف (5) فقرات، وتعديلها بشكلها النهائي مشتملة علـى (36) فقـرة، موزعة على خمسة مجالات رئيسة تمثّل مجالات الكفايات الإدارية لمديري المدارس، كما هـو مبين في الملحق (3).

ويبين الجدول (2) توزع فقرات الاستبانة على المجالات الخمسة للدراسة بصورتها النهائية.

جدول (2)

توزّع فقرات استبانة الكفايات الإدارية على المجالات الخمسة للدراسة

الرقم	المجالات	الفقرات	المجموع
1	التخطيط	(1–7)	(7)
2	التنظيم	(8–15)	(8)
3	الرقابة والتوجيه	(16–22)	(7)
4	اتخاذ القرارات	(23–29)	(7)
5	التقويم	(30–36)	(7)
	المجموع		(36)

ثبات الأداة الأولى:

للتحقق من ثبات الأداة، تمّ استخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي(كرونباخ ألفا)، إذ تراوحت معاملات الثبات ما بين(0.81–0.91) والجدول(3) يوضّح ذلك.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول(3)

ثبات اداة الدراسة الأولى باستخدام معادلة كرونباخ الفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا
1	مجال التخطيط	0.89
2	مجال التنظيم	0.84
3	مجال الرقابة والتوجيه	0.81
4	مجال اتخاذ القرارات	0.91
5	مجال التقويم	0.87

الأداة الثانية: استبانة كفايات القيادة التحويلية:

لإيجاد درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس من وجهة نظرهم، ونظر مسؤوليهم ممن يتابعونهم في الجوانب الإدارية في عملهم تم إعداد استبانة بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة مثل: دراسة العمراني(2004)، والعنزي(2005)، وعيسى(2008)، والربيعة(2010)، وتكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول شمل معلومات شخصية مرتبطة بعينة الدراسة.
- القسم الثاني عبارة عن مقياس لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توافر الكفاية.

واشتملت هذه الأداة على ثمانية مجالات رئيسة تمثل: مجال رسم الرؤية، ومجال وضع الغايات والأهداف، ومجال تقديم التغذية الراجعة، ومجال تنمية المهارات الوظيفية، ومجال الاستثارة الذهنية، ومجال رصد ومتابعة الأداء، ومجال الاعتبارية الفردية، ومجال هيكلة التغيير، وتكوّنتْ الأداة بصورتها الأولية من (99) فقرة والملحق(2) يوضح ذلك، وأُعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتكوّنتْ الإجابة عن فقرات هذا الجزء من إجابة أحادية تتكون من(5) مستويات تقيس درجة توافر هذه الكفايات وفقاً لمقياس ليكرت(كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

صدق الأداة الثانية:

للتحقق من صدق الأداة، استخدمت الباحثة صدق المحتوى، وقامت بتوزيع الأداة بصورتها الأولية-(ملحق2)-على عشرين محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والأصول في الجامعات الأردنية والفلسطينية ومن ذوي الخبرة والكفاءة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية- (ملحق3)-، للوقوف على قدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وسلامة صياغتها وصلاحيتها لقياس ما صمّمت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو نقل من مجال إلى آخر. وبناء على تعديلات المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات الأداة بنسبة موافقة (80%) وأكثر اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية مؤلّفة من (87) فقرة بعد حذف(12) فقرة غير صالحة، والملحق(5) يوضح ذلك.

ويبين الجدول(4) توزع فقرات الاستبانة على المجالات الثمانية للدراسة في صورتها النهائية.

جدول (4)

توزع فقرات الاستبانة على المجالات الثمانية للدراسة

الرقم	المجالات	الفقرات	المجموع
1	رسم الرؤية	(1-9-17-25-33-41-49-57-65-73).	(10)
2	وضع الغايات والأهداف	(2-10-18-26-34-42-50-58-66-74-80)	(11)
3	تقديم التغذية الراجعة	(3-11-19-27-35-43-51-59-67-75)	(9)
4	تنمية المهارات الوظيفية	(4-12-20-28-36-44-52-60-68-76-81)	(11)
5	الاستثارة الذهنية	(5-13-21-29-37-45-53-61-69-77-82-86)	(12)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

6	رصد ومتابعة الأداء	(6-14-22-30-38-46-54-62-70-78-83)	(11)
7	الاعتبارية الفردية	(7-15-23-31-39-47-55-63-71-79-84)	(11)
8	هيكلة التغيير	(8-16-24-32-40-48-56-64-72-85-87)	(11)
المجموع			(87)

ثبات الأداة الثانية:

للتحقق من ثبات الأداة، تمّ استخدام ثبات الاتساق الداخلي(كرونباخ ألفا)، إذ تراوحت معاملات الثبات ما بين(0.79-0.92)، والجدول(5) يبيّن ذلك.

جدول(5)

ثبات اداة كفايات القيادة التحويلية باستخدام معادلة كرونباخ الفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا
1	رسم الرؤية	0.83
2	وضع الغايات الأهداف	0.83
3	تقديم التغذية الراجعة	0.79
4	تنمية المهارات الوظيفية	0.86
5	الاستثارة الذهنية	0.89
6	رصد ومتابعة الأداء	0.92
7	الإعتبارية الفردية	0.86
8	هيكلة التغيير	0.87

إجراءات الدراسة:

تتلخص إجراءات الباحثة في بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الفلسطينية في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية بالخطوات الآتية:

1. بناء أداتيْ الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. تحديد عيّنة الدراسة.

3. الحصول على كتاب تسهيل من جامعة عمان العربية إلى وزارة التربية والتعليم العالي لتحقيق أغراض الدراسة والملحق (10) يبيّن ذلك.

4. أخذ الموافقات الرسمية–كما هو موضح في ملحق(11) المراسلات الرسمية من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم في فلسطين–.

5. توزيع أداتيْ الدراسة على عيّنة الدراسة: توزيع الاستبانة الأولى الخاصة بالكفايات الإدارية لمديري المدارس على أفراد العينة من مديري مدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، ومديري التربية والتعليم وتوضيح الهدف من الدراسة وأهمية الموضوعية في الاستجابة لها، والتأكيد على سرّية إجابات عينة الدراسة، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتمَّ إعطاء أفراد العينة فرصة كافية للإجابة عن الأداة، ونظراً لحداثة موضوع القيادة التحويلية بالنسبة لعينة الدراسة، ولضمان الدقة في جمع البيانات وفهم عينة الدراسة لهدفها، زارت الباحثة مديريات التربية بعد دعوة عينة الدراسة في كل مديرية على حدة، ووزعت الاستبانة على أفراد العينة من مديري مدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، ومديري التربية، وأوضحت الباحث للعينة سرّية الإجابات، وأنها لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط، وحددت لهم أهداف الدراسة وآلية الاستجابة على الفقرات، مع السماح لهم للاستفسار عن أيّة فقرة فيها، وتركت لهم الوقت الكافي للإجابة. واستغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمعها من المديريات(50) يوماً، وكان عدد الاستبانات المسترجعة من الأداة الأولى والثانية من مديري المدارس (67) استبانة لكل منها، أي ما نسبته (100%)، وعدد الاستبانات المسترجعة من رؤساء أقسام الإدارات التربوية (16) استبانة كاملة، أي ما نسبته (100%) أيضاً، وعدد الاستبانات المسترجعة من مديري التربية (16) استبانة من

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كل أداة أي ما نسبته (100%)، وبعد مراجعة الاستبانات وتدقيقها تبين أن صلاحيّتها كلّها، وبذا فإن مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل(99)، وتمّ تفريغ الاستبانات في أنموذج خاص بالحاسوب (SPSS) تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

وتم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدها بخمسة مستويات، على النحو الآتي: مرتفعة جدا، ويعطى(5) درجات، ومستوى مرتفعة ويعطى(4) درجات، ومستوى متوسط ويعطى(3) درجات، ومستوى منخفض ويعطى(2) درجتين، ومستوى منخفض جدا ويعطى(1) درجة. وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تمّ تقسيمه إلى (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، باستخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{1-}{3}$$

$$2.33=1.33+1$$

وبذلك تكون المستويات على النحو الآتي:

من (1− 2.33) درجة منخفضة، ومن (2.34− 3.67) درجة متوسطة، ومن (5−3.68) درجة مرتفعة، كما تم اقتراح برنامج تدريبي لتطوير هذه البرامج التدريبية وذلك في ضوء نتائج الدراسة.

6. تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، واختيار المجالات والفقرات التي تعتبر المحاور الرئيسة للبرنامج التدريبي وفقاً لنتائج تحليل الاستبانة، وبدرجة متوسطة فأقل.
7. بناء المسوّدة الأولى من البرنامج التدريبي: وشملت هذه المرحلة بناء البرنامج–بصورته الأولية– وفق الاحتياجات التدريبية بجميع عناصر البرنامج التدريبي وخاصة تلك المرتبطة بالكفايات القيادية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

8. تقويم فاعلية البرنامج التدريبي: أي فحص فيما إذا كانت الموضوعات التدريبية وطرائق التدريب وأساليبه، والأنشطة المقترحة، ووسائل التقويم، وإجراءات تنفيذ البرنامج، وخطته الزمنية تحقق الأهداف المرجوة، –ملحق(6)– وقد شملت هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات، وهي:

- إعداد مجموعة من الاسئلة لاستخدامها مع مجموعة من مديري المدارس ملحق(3). توزيع البرنامج على عيّنة من مديري المدارس، وعلى مديري التربية والتعليم ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، للحصول على تغذية راجعة حوله.
- تعديل البرنامج التدريبي وفقاً للتغذية الراجعة.
- تحكيم البرنامج التدريبي المعدّل من متخصصين– ملحق(7)، وإجراء التعديلات اللازمة.

9. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات التربوية.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الآتية:

1– للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2– للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام البحث النوعي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، ونصّه "ما الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة للكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، ولكل مجال من مجالات الدراسة، ويظهر الجدول(6) ذلك

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
2	مجال التنظيم	3.90	0.51	1	مرتفعة
1	مجال التخطيط	3.89	0.52	2	مرتفعة
4	مجال اتخاذ القرارات	3.75	0.60	3	مرتفعة
5	مجال التقويم	3.63	0.61	4	متوسطة
3	مجال الرقابة والتوجيه	3.62	0.56	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.76	0.51		مرتفعة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يلاحظ من الجدول(6) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.76) والانحراف معياري(0.51)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90- 3.62)، وجاء مجال التنظيم في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.90) وانحراف معياري(0.51)، وفي الرتبة الثانية مجال التخطيط بمتوسط حسابي(3.89) وانحراف معياري (0.52)، وحلّ مجال اتخاذ القرارات في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(3.75) وانحراف معياري(0.60)، في حين جاء مجال التقويم في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي(3.63) وانحراف معياري(0.61)، أما الرتبة الأخيرة فاحتلها مجال الرقابة والتوجيه بمتوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري(0.56)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال التنظيم

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويبين الجدول (7) ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
3	تفويض بعض المهام التنظيمية للعاملين	4.13	0.67	1	مرتفعة
1	توفير متطلبات العاملين	4.06	0.69	2	مرتفعة
8	ادارة الوقت بفاعلية	4.06	0.74	2	مرتفعة
7	تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح المجال للابداع	4.01	0.69	4	مرتفعة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2	عقد اجتماعات دورية للعاملين	3.86	0.67	5	مرتفعة
6	المساهمة في حلّ المشاكل المدرسية	3.86	0.66	5	مرتفعة
5	تحديد مهام العاملين ومسؤولياتهم	3.72	0.62	7	مرتفعة
4	تهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة	3.52	0.88	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.90	0.51		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(7) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لمجال التنظيم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.90) والانحراف المعياري(0.51)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعا بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(4.13– 3.52) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(3) "تفويض بعض المهام التنظيمية للعاملين"، بمتوسط حسابي(4.13) وانحراف معياري(0.67)، وجاءت الفقرتان(1) "توفير متطلبات العاملين" و(8) "إدارة الوقت بفاعلية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وبانحرافين معياريين(0.69)، و(0.74) على التوالي، وجاءت الفقرة(5) "تحديد مهام ومسؤوليات العاملين" في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة بمتوسط حسابي(3.72) وانحراف معياري(0.62)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(4)" تهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي(3.52) وانحراف معياري(0.88).

2- مجال التخطيط

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويبين الجدول(8) ذلك:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
5	التخطيط مبني على المناهج الدراسية للمراحل المختلفة	4.18	0.66	1	مرتفعة
2	تحديد الاهداف التربوية للفريق العامل معه	4.00	0.75	2	مرتفعة
1	مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة	3.99	0.61	3	مرتفعة
6	مراعاة الامكانات المادية والبشرية عند التخطيط	3.86	0.78	4	مرتفعة
4	الموازنة بين حاجات العاملين والاهداف المدرسية	3.82	0.76	5	مرتفعة
3	مشاركة العاملين في وضع الخطة المتعلقة بالعمل المدرسي	3.73	0.71	6	مرتفعة
7	التخطيط مبني على التجديد والتطوير المستمرين	3.67	0.80	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	0.52		مرتفعة

ويلاحظ من الجدول(8) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لمجال التخطيط كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.89) والانحراف المعياري(0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعا بدرجة مرتفعة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.18 -3.67) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة(5) "التخطيط مبني على المناهج الدراسية للمراحل المختلفة"، بمتوسط حسابي(4.18) وانحراف معياري(0.66)، وفي الرتبة الثانية الفقرة(2) "تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه" بمتوسط حسابي(4.00) وانحراف معياري(0.75)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(3) "مشاركة العاملين في وضع الخطة المتعلقة بالعمل المدرسي"بمتوسط حسابي(3.73) وانحراف معياري(0.71)، وجاءت فقرة(7) "التخطيط مبني على التجديد والتطوير المستمرين" بمتوسط حسابي(3.67) وانحراف معياري (0.80) في الرتبة الأخيرة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3- مجال اتخاذ القرارات

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويبين الجدول(9) ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
5	وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار	3.99	0.93	1	مرتفعة
6	استبعاد المحسوبية والوساطة عند اتخاذ القرارات المدرسية	3.99	0.71	1	مرتفعة
7	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.80	0.65	3	مرتفعة
1	استخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات	3.73	0.80	4	مرتفعة
3	اشراك العاملين في صناعة القرارات	3.71	0.74	5	مرتفعة
4	تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الاداري قبل اتخاذه	3.54	0.84	6	متوسطة
2	اعتماد الاهداف المدرسية في عملية اتخاذ القرار	3.51	0.85	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	0.60		مرتفعة

ويلاحظ من الجدول(9) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لمجال اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.75) والانحراف المعياري(0.60)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.99–3.51)، وجاءت الفقرتان(5)"وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار"، و(6) "استبعاد المحسوبية والوساطة عند اتخاذ القرارات المدرسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.99) وانحراف معياري(0.93)، و(0.71) على التوالي، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة(7) "اتخاذ القرارات في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي(3.80) وانحراف معياري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(0.65)، وجاءت الفقرة(4) " تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الاداري قبل اتخاذه" بمتوسط حسابي(3.54) وانحراف معياري(0.84) في الرتبة قبل الأخيرة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) "اعتماد الاهداف المدرسية في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي(3.51) وانحراف معياري(0.85).

4- مجال التقويم

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويبين الجدول(10) ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
3	الاستفادة من اخطاء العاملين لتطوير العمل المدرسي	3.85	0.86	1	مرتفعة
2	استثمار عملية التغذية الراجعة لاداء العاملين من اجل تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المدرسة	3.75	0.74	2	مرتفعة
4	الاهتمام بالنتائج المدرسية كاساس لعملية التقويم	3.70	0.85	3	مرتفعة
5	الإفادة من تقارير المشرفين التربويين	3.62	0.79	4	متوسطة
1	تحديد معايير واضحة لقياس الاداء الوظيفي للعاملين	3.57	0.73	5	متوسطة
7	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي	3.49	0.89	6	متوسطة
6	تطوير العاملين وفقا لتقيمهم	3.44	0.71	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	0.61		متوسطة

يلاحظ من الجدول(10) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لمجال التقويم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.63) والانحراف المعياري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.85– 3.44) وجاءت الفقرة(3) "الإفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل المدرسي "بمتوسط حسابي(3.85) وانحراف معياري(0.86) في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثالثة حلّت الفقرة(2)" استثمار عملية التغذية الراجعة لأداء العاملين من أجل تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المدرسة" بمتوسط حسابي(3.75) وانحراف معياري(0.74)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(7) "توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي "بمتوسط حسابي(3.49) وانحراف معياري(0.89)، في حين جاءت الفقرة(6)" تطوير العاملين وفقا لتقيمهم" بمتوسط حسابي(3.44) وانحراف معياري(0.71) في الرتبة الأخيرة.

5- مجال الرقابة والتوجيه

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، و يبين الجدول(11) ذلك

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال الرقابة والتوجيه مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
7	توجيه العاملين لحل مشكلاتهم باسلوب علمي	3.82	0.75	1	مرتفعة
2	متابعة تنفيذ خطط المعلمين على مدار العام الدراسي	3.78	0.75	2	مرتفعة
6	تنمية الرقابة الذاتية للعاملين	3.65	0.77	3	متوسطة
1	متابعة تنفيذ الخطط الادارية على مدارالعام الدراسي	3.61	0.71	4	متوسطة
3	تشجيع العمل الجماعي	3.54	0.75	5	متوسطة
4	متابعة الاساليب الاشرافية المتنوعة	3.52	0.80	6	متوسطة
5	مقارنة الاداء الفعلي للعاملين مع الاداء المخطط	3.44	0.76	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.56		متوسطة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يلاحظ من الجدول(11) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لمجال الرقابة والتوجيه كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.62) والانحراف المعياري(0.56)، وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.82- 3.44) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(7)" توجيه العاملين لحل مشكلاتهم بأسلوب علمي" بمتوسط حسابي(3.82) وانحراف معياري(0.75)، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة(2) "متابعة تنفيذ خطط المعلمين على مدار العام الدراسي " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري(0.75)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(4) "متابعة الأساليب الإشرافية المتنوعة "بمتوسط حسابي(3.52) وانحراف معياري(0.80)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة(5)" مقارنة الاداء الفعلي للعاملين مع الاداء المخطط" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري(0.76).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ونصّه "ما درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة للكفايات االقيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مدراء التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة توافر الكفاية
7	الإعتبارية الفردية	3.02	0.55	1	متوسطة
3	تقديم التغذية الراجعة	3.01	0.54	2	متوسطة
1	رسم الرؤية	2.98	0.52	3	متوسطة
4	تنمية المهارات الوظيفية	2.93	0.52	4	متوسطة
6	رصد ومتابعة الأداء	2.89	0.52	5	متوسطة
8	هيكلة التغيير	2.88	0.57	6	متوسطة
5	الاستثارة الذهنية	2.84	0.53	7	متوسطة
2	وضع الغايات الأهداف	2.71	0.50	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.91	0.49		متوسطة

ويلاحظ من الجدول(12) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(2.91) والانحراف المعياري(0.49)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة توافر متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.02- 2.71)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الإعتبارية الفردية، بمتوسط حسابي(3.02) وانحراف معياري(0.55)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال تقديم التغذية الراجعة بمتوسط حسابي(3.01) وانحراف معياري(0.54)، وفي الرتبة قبل الأخيرة مجال الاستثارة الذهنية بمتوسط حسابي(2.84) وانحراف معياري(0.53)، أما الرتبة الأخيرة فكانت

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

لمجال وضع الغايات الأهداف بمتوسط حسابي(2.71) وانحراف معياري(0.50)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال الاعتبارية الفردية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول(13) يبين ذلك

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال الإعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
.31	بناء علاقات تعاونية مع العاملين	3.36	0.76	1	متوسطة
.55	المساواة وعدم المحاباة في التعامل مع العاملين	3.29	0.97	2	متوسطة
.23	احترام قناعات العاملين وأفكارهم	3.19	0.88	3	متوسطة
.15	تفّهم وجهات نظر العاملين	3.18	0.86	4	متوسطة
.39	تمييز القدرات المختلفة للعاملين	3.16	0.85	5	متوسطة
.7	الانصات الفعّال للعاملين	3.15	0.80	6	متوسطة
.71	الحساسية لمشاعر العاملين واحتياجاتهم	3.14	0.82	7	متوسطة
.63	تغيير أنماط وأساليب التعامل وفقاً لطبيعة العاملين	3.08	0.80	8	متوسطة
.84	البناء والتطوير على أرضية مشتركة مع جميع العاملين	2.70	0.84	9	متوسطة
.79	الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	2.54	0.91	10	متوسطة
.47	القدرة على الوصول إلى الأفكار المخفية لدى العاملين	2.41	0.87	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.02	0.55		متوسطة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يلاحظ من الجدول(13) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في مجال الاعتبارية الفردية كانت بتقدير متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.02) والانحراف المعياري(0.55)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعا بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.36- 2.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(31) "بناء علاقات تعاونية مع العاملين"، بمتوسط حسابي(3.36) وانحراف معياري(0.76)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة(55) المساواة وعدم المحاباة في التعامل مع العاملين بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري(0.97)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(79) الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين "بمتوسط حسابي(2.54) وانحراف معياري(0.91)، واحتلّت الفقرة (47) "القدرة على الوصول إلى الأفكار المخفية لدى العاملين" الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري(0.87).

2- مجال تقديم التغذية الراجعة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويبين الجدول (14) ذلك

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال تقديم التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
.11	إبقاء العاملين على تواصل مع التقدم الجاري في العمل والمهام.	3.21	0.76	1	متوسطة
.3	التواصل مع الآخرين لفهم أقوالهم وسلوكاتهم	3.18	0.79	2	متوسطة
.19	تقديم تغذية راجعة مفهومة للعاملين	3.12	0.79	3	متوسطة
.59	فتح قنوات اتصال تسهل عمل الآخرين	3.11	0.77	4	متوسطة
.75	تجنب النقد العام لأي عامل في المجموعة في حالة وجود خطأ	3.05	0.93	5	متوسطة
.35	اختيار التوقيت المناسب لتقديم التغذية الراجعة	2.98	0.76	6	متوسطة
.27	تقديم تغذية راجعة للعاملين مقبولة عن أدائهم لهم	2.97	0.79	7	متوسطة
.67	مشاركة العاملين في تقديم التغذية الراجعة لبعضهم	2.83	0.82	8	متوسطة
.51	البناء على خبرات العاملين في التغذية الراجعة بطريقة تزيد من دافعيتهم	2.82	0.90	9	متوسطة
.43	استخدام وسائل وأساليب متنوعة لتقديم التغذية الراجعة	2.79	0.77	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.01	0.54		متوسطة

يلاحظ من الجدول(14) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في مجال تقديم التغذية الراجعة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) والانحراف المعياري(0.54)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.21- 2.79) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(11) "إبقاء العاملين على تواصل مع التقدم الجاري في العمل والمهام"، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري(0.76)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة(3) التواصل مع الآخرين لفهم أقوالهم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وسلوكاتهم بمتوسط حسابي(3.18) وانحراف معياري(0.79)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(51) البناء على خبرات العاملين في التغذية الراجعة بطريقة تزيد من دافعيتهم "بمتوسط حسابي(2.82) وانحراف معياري(0.90)، وجاءت الفقرة(43) "استخدام وسائل وأساليب متنوعة لتقديم التغذية الراجعة" في الرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي(2.79) وانحراف معياري (0.77).

3- مجال رسم الرؤية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويبين الجدول (15) ذلك

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال رسم الرؤية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
17	التاثير في العاملين وكسب ثقتهم بإمكانية تحقيق الرؤية.	3.20	0.64	1	متوسطة
57	جعل العاملين يثقون بقدرتي على التغلب على العقبات التي تواجههم في تحقيق الرؤية	3.15	0.72	2	متوسطة
73	إعطاء أنموذج يحتذي به العاملون	3.09	0.88	3	متوسطة
1	بناء رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة بمشاركة العاملين.	3.08	0.68	4	متوسطة
33	استثارة دافعية العاملين للعمل بروح الفريق لتحقيق الرؤية	3.03	0.74	5	متوسطة
65	بناء مجموعة قيم مشتركة داخل المدرسة	2.97	0.76	6	متوسطة
41	الثقة بإمكانيات العاملين لتحقيق الرؤية	2.87	0.78	7	متوسطة
9	بث الرؤية ونشرها بين المجتمع المدرسي	2.85	0.91	8	متوسطة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

25	تحفيزالعاملين وإلهامهم لتبني الرؤية.	2.80	0.80	9	متوسطة
49	التخطيط الاستراتيجي مع العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة	2.69	0.84	10	متوسطة
الدرجة الكلية		2.98	0.52		متوسطة

يلاحظ من الجدول(15) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في مجال "رسم الرؤية" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي(2.98) والانحراف المعياري(0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.20- 2.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(17) "التأثير في العاملين وكسب ثقتهم بإمكانية تحقيق الرؤية"، بمتوسط حسابي(3.20) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت الفقرة(57) "جعل العاملين يثقون بقدرتي على التغلب على العقبات التي تواجههم في تحقيق الرؤية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.15) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(25) "تحفيز العاملين وإلهامهم لتبنّي الرؤية" بمتوسط حسابي(2.80) وانحراف معياري(0.80)، أما الفقرة(49) "التخطيط الاستراتيجي مع العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة" فحلّت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.69) وانحراف معياري(0.84).

4- مجال تنمية المهارات الوظيفية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول(16) يبين ذلك

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال تنمية المهارات الوظيفية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
.60	تشجيع العاملين على تحمّل المسؤولية	3.35	0.77	1	متوسطة
.68	تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة	3.18	0.87	2	متوسطة
.36	مراعاة قدرات العاملين وإمكانياتهم في عملية التفويض	3.16	0.90	3	متوسطة
.20	تشجيع العاملين على التخطيط الذاتي	2.94	0.87	4	متوسطة
.28	استخدام التفويض كفرصة لتطوير العاملين	2.93	0.98	5	متوسطة
.4	التعامل مع أخطاء العاملين كفرصة لتعلمهم	2.89	0.74	6	متوسطة
.52	بناء فرق عمل فعّالة.	2.85	0.71	7	متوسطة
.81	تشجيع آليات لإفادة العاملين من خبراتهم العملية	2.84	0.77	8	متوسطة
.76	تطوير العاملين وفق خطط تتوافق واحتياجاتهم الفعلية لتحقيق أهداف المدرسة	2.75	0.83	9	متوسطة
.44	تفعيل عملية التدريب وتقديم التغذية الراجعة للعاملين	2.72	0.78	10	متوسطة
.12	مناقشة الطموحات المهنية للعاملين معهم	2.63	0.88	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.93	0.52		متوسطة

يلاحظ من الجدول(16) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في مجال تنمية المهارات الوظيفية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.93) والانحراف المعياري(0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعا بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.35- 2.63) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(60)" تشجيع العاملين على تحمّل المسؤولية"، بمتوسط حسابي(3.35) وانحراف معياري(0.77)، وجاءت الفقرة(68) "تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة في الرتبة الثانية "بمتوسط حسابي(3.18) وانحراف معياري(0.87)، وجاءت الفقرة(44)" تفعيل عملية التدريب وتقديم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التغذية الراجعة للعاملين" في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي(2.72) وانحراف معياري(0.78)، أمّا الفقرة (12) "مناقشة الطموحات المهنية للعاملين معهم" فحلّت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري(0.88).

5- مجال رصد ومتابعة الأداء

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول(17) يبين ذلك

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادات التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال رصد ومتابعة الأداء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
.46	تفهّم نقاط القوة والضعف عند العاملين	3.15	0.80	1	متوسطة
.30	تقييم أداء العاملين بدقة وموضوعية	3.14	0.83	2	متوسطة
.78	موضوعية التقييم وعدالته وفقاً لأسس واضحة ومتفق عليها.	3.05	0.85	3	متوسطة
.6	تحديد المشكلة في مراحلها الأولى	2.97	0.83	4	متوسطة
.62	جعل العاملين في حيوية دائمة	2.91	0.77	5	متوسطة
.22	استثمار وقت الآخرين بفعالية	2.89	0.79	6	متوسطة
.54	تحديد التوقعات من العاملين حيال أدائهم	2.82	0.80	7	متوسطة
.70	المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز مهام العاملين	2.80	0.86	8	متوسطة
.14	التأكد من ملاءمة الخطط لعمق الموضوع	2.79	0.82	9	متوسطة
.38	تعزيز عملية الضبط الذاتي عند العاملين	2.74	0.84	10	متوسطة
.83	تفعيل عملية التقييم الذاتي والتأمل في ممارساتهم وأدائهم.	2.58	0.81	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.89	0.52		متوسطة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويلاحظ من الجدول(17) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في مجال رصد ومتابعة الأداء كان "متوسطاً"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.89) والانحراف المعياري(0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعا بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.15- 2.58) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (46)" تفهّم نقاط القوة والضعف عند العاملين"، بمتوسط حسابي(3.15) وانحراف معياري(0.80)، وجاءت الفقرة(30) "تقييم أداء العاملين بدقة وموضوعية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.14) وانحراف معياري(0.83)، وحلّت الفقرة(38)" تعزيز عملية الضبط الذاتي عند العاملين" في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي(2.74) وانحراف معياري(0.84)، أما الرتبة الأخيرة فاحتلتها الفقرة(83) "تفعيل عملية التقييم الذاتي والتأمل في ممارساتهم وأدائهم" بمتوسط حسابي(2.58) وانحراف معياري(0.81).

6- مجال هيكلة التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول(18) يبين ذلك

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال هيكلة التغيير مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
8.	بناء ثقافة تعاونية مع مجتمع المدرسة.	3.16	0.78	1	متوسطة
64.	تحديد واجبات ومهام العاملين بالمدرسة لإحداث التغيير	3.05	0.86	2	متوسطة
72.	الإفادة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير	3.05	0.85	2	متوسطة
40.	بناء علاقة تعاون وشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.01	0.95	4	متوسطة
16.	إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته	2.97	0.84	5	متوسطة
24.	تعزيز روح الثقة والالتزام بالتغيير	2.97	0.78	5	متوسطة
85.	دعم مبادرات التجديد والتطوير	2.96	0.78	7	متوسطة
87.	تزويد المدرسة بالمصادر اللازمة لتحقيق التغيير	2.94	0.88	8	متوسطة
56.	بث روح ملكية التغيير	2.64	0.89	9	متوسطة
32.	إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار	2.62	0.91	10	متوسطة
48.	بناء فرق تقدود التغيير	2.34	0.95	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.88	0.57		متوسطة

ويلاحظ من الجدول(18) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، في مجال هيكلة التغيير كان "متوسطاً"، إذ بلغ المتوسط الحسابي(2.88) والانحراف المعياري(0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.16 -2.34) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(8)" بناء ثقافة تعاونية مع مجتمع المدرسة"، بمتوسط حسابي(3.16) وانحراف معياري(0.78)، وجاءت الفقرتان (64)" تحديد واجبات ومهام العاملين في المدرسة لإحداث التغيير"، و(72)" الإفادة من خبرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.05) وانحراف معياري(0.86)، و(0.85) على الترتيب، وفي الرتبة قبل الأخيرة حلّت الفقرة(32) "إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار" بمتوسط حسابي(2.62) وانحراف معياري(0.91)، أما الفقرة(48) "بناء فرق تقود التغيير" بمتوسط حسابي(2.34) وانحراف معياري(0.95) فجاءت في الرتبة الأخيرة.

7- مجال الاستثارة الذهنية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول(19) يبين ذلك

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال الاستثارة الذهنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
69.	تشجيع العاملين على العمل بأقصى طاقاتهم	3.24	0.82	1	متوسطة
61.	زيادة اهتمام العاملين بتطوير المدرسة	3.14	0.77	2	متوسطة
29.	تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة لحل مشكلاتهم	3.00	0.87	3	متوسطة
82.	تحفيز المبادرات والالتزام بها	2.86	0.85	4	متوسطة
45.	مساعدة العاملين في النظر إلى الصعوبات على أنها مشكلات تحتاج لحل	2.84	0.84	5	متوسطة
21.	تبصّر المشكلة بسرعة	2.81	0.90	6	متوسطة
86.	الإفادة من التنوع لتحفيز الإبداع	2.81	0.65	6	متوسطة
5.	استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة(أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....)	2.78	0.84	8	متوسطة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.37	زيادة وعي العاملين بحجم التحديات	2.77	0.82	9	متوسطة
.77	تشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات التربوية	2.74	0.82	10	متوسطة
.13	تكليف العاملين بمهام تتحدى قدراتهم ولكنها قابلة للتحقق	2.54	0.75	11	متوسطة
.53	استخدام المشكلات وسيلة للنمو المهني	2.53	0.86	12	متوسطة
الدرجة الكلية		2.84	0.53		متوسطة

يلاحظ من الجدول(19) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في مجال الاستثارة الذهنية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي(2.84) والانحراف المعياري(0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعا بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.24 -2.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة(69) "تشجيع العاملين على العمل بأقصى طاقاتهم"، بمتوسط حسابي(3.24) وانحراف معياري(0.82)، وفي الرتبة الثانية الفقرة(61)" زيادة اهتمام العاملين بتطوير المدرسة "بمتوسط حسابي(3.14) وانحراف معياري(0.77)، أما الرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة(13) "تكليف العاملين بمهام تتحدى قدراتهم ولكنها قابلة للتحقق" بمتوسط حسابي(2.54) وانحراف معياري(0.75)، في حين حلّت الفقرة (53) "استخدام المشكلات وسيلة للنمو المهني" بمتوسط حسابي(2.53) وانحراف معياري (0.86) في الرتبة الأخيرة.

8- مجال وضع الغايات الأهداف

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول(20) يبين ذلك

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال وضع الغايات الأهداف مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
.2	وضع أهداف واضحة طموحة	3.18	0.68	1	متوسطة
.18	التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف	3.14	0.81	2	متوسطة
.10	المثابرة لتحقيق الأهداف رغم المشكلات	3.13	0.85	3	متوسطة
.66	التعبير للعاملين عن التوقعات العالية من أدائهم.	3.07	0.67	4	متوسطة
.74	إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم لتحقيق الأهداف	2.97	0.87	5	متوسطة
.26	توفير المصادر لتحقيق الأهداف	2.90	0.96	6	متوسطة
.58	وضع بدائل كافية قبل اتخاذ قرارات ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة	2.89	0.77	7	متوسطة
.34	التفكير باستمرار في إهداف تتعدى الوضع الحالي	2.82	0.86	8	متوسطة
.80	وضع خطط داعمة للمعلمين لتحقيق الأهداف	2.79	0.85	9	متوسطة
.50	مشاركة أعضاء فرق العمل في تطوير استراتيجيات عملهم لتحقيق الأهداف.	2.73	0.81	10	متوسطة
.42	مساعدة العاملين على المواءمة بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.	2.70	0.83	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.94	0.50		متوسطة

يلاحظ من الجدول(20) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في مجال وضع الغايات الأهداف كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.71) والانحراف المعياري(0.50)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعا بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.18- 2.70)، وجاء تفي الرتبة الأولى الفقرة(2) "وضع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أهداف واضحة طموحة"، بمتوسط حسابي(3.18) وانحراف معياري (0.68)، وفي الرتبة الثانية الفقرة(18) "التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي(3.14) وانحراف معياري(0.81)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة(50) "مشاركة أعضاء فرق العمل في تطوير استراتيجيات عملهم لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي(2.73) وانحراف معياري(0.81)، في حين حلّت الفقرة(42) "مساعدة العاملين على المواءمة بين أهدافهم وأهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي(2.70) وانحراف معياري(0.83) في الرتبة الأخيرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصّه: ما مكونات البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية؟

توصلت الدراسة إلى وجود حاجة إلى بناء برنامج لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس، ولتحقيق هذا الهدف تمّ اتباع الخطوات الآتية:

- حصر الكفايات الإدارية التي ظهرت فيها درجة توافرها متوسطة، حيث كان عددها (10) كفايات موزعة على مجالين هما: الرقابة والتوجيه، والتقويم، بحسب استجابات مديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، ومديري التربية والتعليم.
- تحديد كفايات القيادة التحويلية التي ظهرت فيها درجة توافر الكفاية متوسطة، حيث كان عددها(87) فقرة موزعة على ثمانية مجالات بحسب استجابات مديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، ومديري التربية والتعليم.
- تحويل الكفايات إلى أهداف تدريبية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تصميم البرنامج التدريبي، وتضمنت هذه الخطوة (تحديد البرنامج، واختيار الأساليب التدريبية، وتحديد الوسائل التدريبية ، وتحديد مكان تنفيذ البرنامج، واختيار المدربين الأكفاء، وتحديد زمن البرنامج ومدته، وتهيئة مستلزمات التدريبي، وتحديد الحوافز والامتيازات، وتحديد أساليب تقييم البرنامج).

بناء البرنامج التدريبي المقترح:

وتتضمن هذه العملية ما يأتي:

أولا: اسم البرنامج التدريبي:

البرنامج التدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية.

ثانياً: منطلقات البرنامج:

1. المواءمة بين توقعات المشاركين والأهداف التدريبية للبرنامج.
2. الاعتماد على خبرة المشاركين في بناء المعرفة وتعزيزها.
3. اعتماد بيئة تعزز مهارات الاتصال والتواصل الفعّال بين المشاركين والميسّر في آن واحد.
4. تقاطع مهارات التواصل بما تتضمّنه من حسن الاستماع، واحترام الرأي والرأي الآخر، والعروض التقديمية، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتقبلها، ومواكبة العاملين، ومهارات إدارة الاجتماع؛ وكتابة التقارير، وعرضها مع محاور فعاليات التدريب كُلّها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5. تعزيز المشاركة الفاعلة، والتواصل الجيد بين المشاركين، وبما ينمّي مهارات طرح الأسئلة، ويفعّل العمل التعاوني دون إهمال للتعلم الفردي، ويجعل من إدارة الوقت أساساً ينظم عملها.

6. اعتماد فعاليات للتدريب المتزامن وغير المتزامن بين المشاركين والميسّر باستخدام بيئة التعلم الافتراضي–مودل– مثلاً.

7. التقويم الذاتي القبلي للمشاركين، ومن قبل معلميهم، والانطلاق منها لخلخلة قناعاتهم بممارساتهم الحالية.

8. تعزيز عمليات التقييم، والتأمل الذاتي، وتقييم الأقران، انطلاقاً من أن التقييم أساس لعملية التطوير.

9. استخدام بيئة التعليم الافتراضي –مودل(Moodel)– مثلاً، والمنتديات للتواصل المستمر بين المشاركين من جهة، وبينهم وبين الميسّر من جهة أخرى.

10. مراعاة أن يكون الميسّر أنموذجاً يحتذى به، يستخدم أساليب تدريبية تساعد المشاركين في تنمية مهارات كتابة التقارير، وتقديم العروض، والتغذية الراجعة المفهومة والمقبولة، وتدريب المعلمين، ومشاركتهم في صناعة القرار،....

ثالثاً: الكفايات الإدارية والقيادية التي كشفت نتائج الدراسة حاجة مديري المدارس إليها وبدرجة متوسطة، هي:

- كفايات إدارية وشملت كفايات مجاليْ: الرقابة والتوجيه، والتقويم.
- كفايات القيادة التحويلية، وشملت مجالات: رسم الرؤية، ووضع الغايات والأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتنمية المهارات الوظيفية، والاستثارة الذهنية، ومتابعة الأداء ورصده، والاعتبارية الفردية، وهيكلة التغيير.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

رابعاً: أهداف البرنامج التدريبي:

الغاية من هذا البرنامج تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية.

وتنبثق عن هذه الغاية مجموعة أهداف على النحو الآتي:

1. تطوير كفايات بناء رؤية مدرسية واضحة بمشاركة العاملين في المدرسة.
2. تطوير كفايات وضع الغايات والأهداف في إطار الخطط لتحقيق رؤية المدرسة.
3. تطوير كفايات تقديم التغذية الراجعة.
4. تطوير كفايات تمكين العاملين وتطويرهم مهنياً.
5. تطوير كفايات استثارة العاملين ذهنياً.
6. تطوير كفايات متابعة أداء العاملين.
7. تطوير كفايات مديري المدارس في الرقابة والتوجيه والتقويم.
8. تطوير كفايات التعامل مع الفروق الفردية بين االعاملين في المدرسة.
9. تطوير كفايات هيكلة التغيير وقيادته.

الأهداف الخاصة:

تنبثق عن كل هدف من الأهداف العامة السابقة أهداف خاصة تتمثّل فيما يأتي:

1. بناء رؤية مدرسية واضحة بمشاركة العاملين في المدرسة، وهو ما يتحقق من خلال:
   - تحديد المشاركين لمفهوم الرؤية.
   - استنتاج المشاركين مكوّنات الرؤية.
   - اختيار المشاركين القيم المرغوب تعزيزها في المدرسة.
   - اقتراح المشاركين آليات لتعزيز القيم في المدرسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- نقد المشاركين رؤى معطاة.
- استنتاج خصائص الرؤية الفعّالة.
- بناء المشاركين رؤية للمدرسة.
- تحديد المشاركين دور االعاملين في بناء الرؤية.
- استنتاج أهمية بناء رؤية تشاركية.
- وضع آليات لتحفيز العاملين على تحقيق الرؤية.
- تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمدرسة.
- استنتاج معايير المدرسة الفلسطينية الفعّالة.
- التقييم الذاتي للمدرسة المبني على المعايير.

2. وضع الغايات والأهداف والخطط لتحقيق رؤية المدرسة، وممّا يرتبط بهذا الجانب:

- تحديد الأهداف والغايات وفقاً للتحليل البيئي، والتقييم الذاتي للمدرسة.
- تحديد المصادر لتحقيق الأهداف.
- وضع خطط استراتيجية.
- بناء خطط إجرائية.
- تحديد احتياجات العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.
- وضع الخطط لتطوير العاملين.

3. تنمية كفايات تقديم التغذية الراجعة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال:

- تحديد مفهوم التغذية الراجعة.
- استنتاج خصائص التغذية الراجعة الفعّالة.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى المشاركين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- استنتاج طرق وأساليب متنوعة لتقديم التغذية الراجعة الفعّالة.
- تنمية مهارة التأمل الذاتي.
- تقديم تغذية راجعة من المشاركين لبعضهم في مواقف متعددة.

4. تنمية كفايات تمكين العاملين وتطويرهم مهنياً، وممّا يندرج في هذا الإطار:

- تحديد أهمية تمكين المعلمين وتطويرهم.
- تحديد طرق تمكين المعلمين.
- استنتاج أهمية التعامل مع الفروق الفردية للمعلمين.
- تعرّف استراتيجيات التنمية المهنية للمعلمين.
- تنمية مهارة التفويض لدى المشاركين.
- استنتاج أهمية التفويض.
- تطوير مهارات المشاركين في مواكبة المعلمين وتدريبهم وتطوير أدائهم.

5. تنمية كفايات استثارة العاملين ذهنياً، ومّما ينّدرج في هذا الجانب:

- تطوير مهارة طرح الأسئلة كأسلوب لاستخراج أفكار المعلمين.
- تنمية مهارات المبادرة، وتشجيع طرح الأفكار.
- تنمية مهارات حلّ المشكلات، وتقدير أهمية امتلاك هذه المهارة.
- توظيف المشكلات وسيلة للنمو المهني.
- استنتاج أهمية تبصّر المشكلة بسرعة.
- استنتاج أهمية إعطاء المعلمين مهاماً تتحدى قدراتهم.
- استنتاج أهمية مشاركة العاملين في صناعة القرار.
- استنتاج أهمية التنوع في تحفيز الإبداع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

6. تطوير كفايات رصد أداء العاملين ومتابعتهم، عبر:

- تحديد أهمية تبصّر المشكلة في مراحلها الأولى.
- تعزيز أهمية متابعة عمق خطط العاملين.
- استنتاج أهمية استخدام معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.
- اقتراح آليات لتعزيز الضبط الذاتي والتأمل عند العاملين.
- اقتراح آليات لجعل العاملين في حيوية دائمة.

7. تطوير كفايات التعامل مع الفروق الفردية بين الأفراد، وممّا يرتبط بهذا الجانب:

- استنتاج أهمية التعامل مع الفروق الفردية بين العاملين.
- اقتراح آليات لتعزيز التواصل الجيد في المدرسة.
- اقتراح آليات للتعامل مع الأنماط والقدرات المختلفة بين العاملين.
- استنتاج أهمية الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف المؤسسة.
- اقتراح آليات لبناء علاقات تعاونية بين العاملين.

8. تطوير كفايات هيكلة التغيير وقيادته، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال:

- استنتاج العاملين أهمية التغيير وآلياته.
- بناء فرق عمل لقيادة التغيير في المدرسة.
- اقتراح آليات صنع القرار في المدرسة، وبيان دور المشاركين فيه ضمن مواقف واقعية.

خامساً: محتوى البرنامج وموضوعاته:

يتضمن المحتوى كُلاً من المواد والخبرات والأنشطة التعلمية التي تمكّن المتدرّب من تحقيق الأهداف التدريبية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ولموضوعات التدريب علاقة وثيقة بأهداف البرنامج، ولا بدّ من ترتيبها في تسلسل منطقي يُراعي التدرّج من الموضوعات العامة إلى الموضوعات الدقيقة.

وبناء على ذلك؛ فقد روعيت المبادئ الآتية عند إعداد محتوى البرنامج التدريبي:

1. كون المحتوى مشتقاً من الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج.
2. المرونة والتوسّع لتناسب المواد التعليمية احتياجات المتدربين وميولهم وقابلياتهم المختلفة.
3. التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي، بحيث يكون طابع المحتوى أكاديمياً وعملياً، نظرياً وتطبيقياً في آنٍ معاً.
4. التسلسل في موضوعاته ومفرداته في ضوء الكفايات المطلوبة للمتدربين.
5. تهيئة الظروف المناسبة أمام المتدربين للاستزادة والتعمق في الموضوعات المحدّدة في محتوى البرنامج من خلال قراءات خارجية.
6. تمركز فعاليات التدريب وأنشطته حول المشاركين.
7. التركيز على عملية التعلم الذاتي.
8. الانطلاق من كون عملية التغيير تبدأ بخلخلة قناعات المشاركين بالوضع القائم، ومن ثمّ تعزيزهم باستراتيجيات التغيير، والمتابعة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة لهم.
9. تطبيق ما تم التدريب عليه في المدرسة، وعمل تقارير عن الصعوبات والمشكلات التي تمت مواجهتها، للتأمل فيها، ووضع الخطط والاستراتيجيات للتغلب عليها.

وفي ضوء ذلك أصبح عدد الوحدات الرئيسة(9) وحدات، وشملت الوحدات فصولاً عددها(18) فصلاً ومفردات فرعية عددها(97) مفردة ناشئة عن الكفايات التي أفرزتها دراسة الاحتياجات وضعت في تجمع من المواضيع التي يوضحها الجدول(21).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول(21)

المحتوى التدريبي لبرنامج تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية

عنوان الوحدة	فصول الوحدة	المحتوى التدريبي	عدد الساعات: نظري وتطبيقي	عدد الساعات: عملي	أساليب التدريب وأنشطته	أساليب المتابعة التقييم	التكلفة التقديرية*
القيادة التحويلية	الفصل الأول: قائدي المثالي والقيادة التحويلية.	– قائدي المثالي. مفهوم القيادة. تأمل في خصائص القائد المثالي من وجهة نظر المشاركين – خصائص القائد التحويلي. – أبعاد القيادة التحويلية.	4.30	15:00	– التأمل والعصف الذهني. – لعب أدوار لمواقف معطاة، ونقاش جماعي. –عرض تقديمي.	– الملاحظة. – تقييم الأقران. – تغذية راجعة من قبل الميسر. – الملاحظة	660 ديناراً
	الفصل الثاني: تقييم الكفايات الإدارية في ضوء القيادة	– التقييم الذاتي للمشاركين في ضوء الكفايات الإدارية ونظرية القيادة التحويلية. – التغيير: مفهومه ومبرراته.	2:30	8:00	– جلسات تأمل. – تحليل التأملات. – تقييم ذاتي في ضوء كفايات القيادة التحويلية – تحليل دراسات في القيادة التحويلية ونقاش تأثيرها.	– تقييم ذاتي. – تقييم الميسر والأقران. – تقديم التغذية الراجعة.	
واجبات الوحدة الأولى– من بيئة التعلم الافتراضي– لتقديمها في اللقاء الثاني		عمل ملخصات وتقديمات عن الفرق بين الإدارة والقيادة عمل ملخصات وتقديمات عن عناصر القيادة التحويلية. استخدام استبانة درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء القيادة التحويلية مع المعلمين				–التقييم الذاتي وتقييم الأقران. – الزيارات الميدانية للمديرين في مدارسهم.	50 ديناراً

- أجور مدربين= 2100 دينار
- بدل مواصلات= 2500 دينار
- قرطاسية= 50 دينار
- ضيافة= 1500 دينار
- مكافآت فرق المتابعة الميدانية= 1250 دينار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عنوان الوحدة	فصول الوحدة	المحتوى التدريبي	عدد الساعات: نظري وتطبيقي	عدد الساعات: ميداني	أساليب التدريب وأنشطته	أساليب المتابعة والتقييم	التكلفة التقديرية
رسم الرؤية	الفصل الأول: خصائص الرؤية الفعالة وتطويرها.	– مفهوم الرؤية ومكوناتها. – مفهوم القيم وآليات تعزيزها. – خصائص الرؤية الجيدة. – بناء الرؤية. – آليات تحفيز المشاركين في بناء الرؤية. – أهمية بناء رؤية تشاركية. – آليات تحفيز العاملين في تحقيق الرؤية. - المدير كأنموذج يحتذى. – تسويق الرؤية	7:00	10:0	– التأمل والعصف الذهني. – لعب أدوار لمواقف معطاة. – نقاش. – دراسات حالة. – عمل مجموعات. – عرض تقديمي. – عصف ذهني، ونقاش جماعي. – عروض لنماذج بطاقات. – تطبيق عملي لبطاقات الدعوة، وبرنامج التسويق.	– الملاحظة. – تقييم الأقران. – تغذية راجعة من الميسر. – الملاحظة	660 ديناراً
	الفصل الثاني: التحليل البيئي والتقييم الذاتي للمدرسة المبني على المعايير.	– نقاش لواجبات اللقاء السابق. – مفهوم التحليل البيئي للمدرسة. – معايير المدرسة الفلسطينية الفعالة. – نقاط القوة والضعف(البيئة الداخلية). – الفرص والتهديدات(البيئة الخارجية). – التقييم الذاتي للمدرسة المبني على المعايير.	7:00	25:0	– العمل ضمن مجموعات وتقديم عروض فردية. – الحوار والنقاش. – العمل ضمن مجموعات على تحليل بيئي لمدرسة من مدارس المجموعة،وتقديم عروض فردية.	– تغذية راجعة من الميسر والمشاركين. – الملاحظة، استخدام أدوات التقييم الذاتي للمدرسة.	660 ديناراً
واجبات الوحدة الثانية– من بيئة مودل– لتقديمها في اللقاء الثالث		عقد لقاءات للتقييم الذاتي للمدرسة في ضوء معايير المدرسة الفلسطينية الفعّالة. إعداد رؤية مع الفئات المشاركة التي تم اقتراحها، وتسويقها لأولياء الأمور والمجتمع المحلي. كتابة تقريرعن عملهم للواجبات، مع تحديد الدروس المستفادة، والصعوبات التي واجهها المديرون وكيفية التغلب عليها.				زيارات ميدانية الملاحظة. تقييم تقارير العمل.	50 ديناراً

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عنوان الوحدة	فصول الوحدة	المحتوى التدريبي	عدد الساعات نظري وتطبيقي	عدد الساعات ميداني	أساليب التدريب وأنشطته	أساليب المتابعة والتقييم	التكلفة التقديرية
وضع الغايات والأهداف	الفصل الأول: الخطط الاستراتيجية.	– تقديم واجبات اللقاء السابق ومناقشتها. – الغايات والأهداف والطموحة. – تحديد الأولويات ووضع البدائل لاتخاذ القرارات. – تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف. – المواءمة بين أهداف المدرسة والعاملين. – التخطيط الاستراتيجي الجيد لتحقيق الأهداف. – المصادر البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف. – التوقعات العالية من أداء العاملين. – استراتيجيات تحقيق الأهداف.	4.30	12:00	– تقديم عروض لمديرين وأمثلة عن تقاريرهم. – مناقشة وحوار. – العمل في مجموعات وتقديم عروض. – دراسة حالة لتوقعات أداء العاملين في المدرسة.	–تقييم الأقران وفقا لمعايير يتم الاتفاق عليها. – الملاحظة. – تغذية راجعة من الميسر والمشاركين.	660 ديناراً
	الفصل الثاني: الخطط الإجرائية	– العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطة الإجرائية. – بناء الخطط الاجرائية. – احتياجات العاملين لتحقيق أهداف المدرسة. – وضع الخطط لتطوير العاملين	2.30	8:00	– مناقشة وحوار – العمل في مجموعات – عروض تقديمية.	– تغذية راجعة من الميسر والمشاركين. – الملاحظة.	
واجبات الوحدة الثالثة– من بيئة التعلّم الافتراضي– لتقديمها في اللقاء الرابع	تشكيل فرق مدرسية لتطوير الخطط الاستراتيجية، وبناء الخطة الاستراتيجية في المدرسة وفقاً لمعايير المدرسة الفعّالة.					تقييم الوجبات زيارات ميدانية	50 ديناراً
	بناء الخطة الإجرائية مع العاملين في المدرسة.						
	إعداد تقارير أو عروض عن الخطط المدرسية وكيفية بناؤها.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التكلفة التقديرية	أساليب المتابعة والتقييم	أساليب التدريب وأنشطته	عدد الساعات: ميداني	عدد الساعات: نظري وتطبيقي	المحتوى التدريبي	فصول الوحدة	عنوان الوحدة
660 ديناراً	- التقييم الذاتي - تقييم الأقران - الملاحظة. - تغذية راجعة من الميسر والمشاركين.	- تقديم عروض لمديرين وأمثلة عن تقاريرهم. - مناقشة وحوار. - دراسات حالة. - العمل في مجموعات وتقديم عروض.	12:00	4:30	- عروض للخطط المدرسية الاستراتيجية والإجرائية. - التغذية الراجعة الذاتية والخارجية. - مفهوم التغذية الراجعة الفعّالة. -خصائص التغذية الراجعة (دراسة حالة). -شروط التوظيف الفعّال للتغذية الراجعة.	الفصل الأول: أنواع التغذية الراجعة وأشكالها	التغذية الراجعة
	- تغذية راجعة من الميسر والمشاركين. - الملاحظة.	- دراسات حالة. - مناقشة وحوار. - لعب أدوار. - العمل في مجموعات	8:00	2.30	- الأسئلة السابرة. - مقومات الاتصال الفعّال وآلياته. - مهارات الاتصال والتواصل.	الفصل الثاني: الاتصال والتواصل	
50 ديناراً	- تقييم الوجبات - زيارات ميدانية - متابعة مشاركات المتدربين عبر البيئة الافتراضية	عمل تقرير عن مواقف قدم فيها تغذية راجعة لمعلم بعد حضوره لحصة دراسية محدداً لكيفية التوظيف الفعّال لذلك. كتابة بحث حول أنواع الاتصال وعمل عرض تقديمي لنوعين منها. البدء بعمل ملف لمواقف نجح فيها في تقديم تغذية راجعة محدداً أسباب نجاحه.				واجبات الوحدة الثالثة- من بيئة التعلم الافتراضي- لتقديمها في اللقاء الرابع	

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عنوان الوحدة	فصول الوحدة	المحتوى التدريبي	عدد الساعات: نظري وتطبيقي	عدد الساعات: ميداني	أساليب التدريب وأنشطته	أساليب المتابعة والتقييم	التكلفة التقديرية
تمكين العاملين وتطويرهم	الفصل الأول: التنمية المهنية للعاملين	- تقديم واجبات الوحدة الرابعة. - مفهوم وأهمية تمكين المعلمين. - أهمية التعامل مع الفروق الفردية للمعلمين. - استراتيجيات التنمية المهنية للمعلمين، ومتطلباتها. - تطوير العاملين وفقاً لتقييمهم. - تطوير مهارات مواكبة المعلمين وتدريبهم وتطوير أدائهم. - آليات الإفادة من خبرات المعلمين وقدراتهم.	4.30	8:00	- عروض تقديمية. - عصف ذهني ونقاش. - عمل في مجموعات. - قراءات عن استراتيجيات التنمية المهنية ثم نقاش. -تطبيق لبعض استراتيجيات التنمية المهنية للمعلمين (التعليم المصغر) -فيلم فيديو ونقاش.	-التقييم الذاتي، وتقييم الأقران. - الملاحظة. - تصوير فيديو لموقف للتعليم المصغر ونقاشه. -التأمل بممارسات عمل المجموعات	660 ديناراً
	الفصل الثاني: التفويض	مفهوم التفويض. -أهمية التفويض لكل من المدير والمعلمين، والإداريين. -أسس التفويض الفعّال.	2.5	8:00	عصف ذهني عرض تقديمي نقاش. العمل في مجموعات. دراسات حالة.	الملاحظة تقييم الأقران. تغذية راجعة من الميسر.	
واجبات الوحدة الرابعة- من بيئة التعلّم الافتراضي- لتقديمها في اللقاء الخامس		إعداد تقرير بحثي عن استراتيجية لتنمية المعلمين، والمواقف التي يمكن استخدامها، لنقاشها مع المشاركين. وضع تصور لنقاط القوة عند المعلمين في المدرسة، واقتراح كيفية استثمارها. كتابة تقرير عن موقف فوض فيه المدير أحد العاملين، مع تحديد الإجراءات لذلك وعملية التابعة لها.				التأمل، والتقييم الذاتي. تقييم الأقران. زيارات ميدانية. متابعة المشاركات عبر بيئة التعلّم.	50 ديناراً

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

<table dir="rtl">
<tr><th rowspan="2">عنوان الوحدة</th><th rowspan="2">فصول الوحدة</th><th rowspan="2">المحتوى التدريبي</th><th colspan="2">عدد الساعات</th><th rowspan="2">أساليب التدريب وأنشطته</th><th rowspan="2">أساليب المتابعة والتقييم</th><th rowspan="2">التكلفة التقديرية</th></tr>
<tr><th>نظري وتطبيقي</th><th>ميداني</th></tr>
<tr><td rowspan="2">متابعة ورصد الأداء وتقييمه</td><td>الفصل الأول: معايير التقويم</td><td>- أهمية متابعة تقويم أداء الطلبة وآلياتها.
- أهمية استخدام معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين، والإداريين.
- الاستفادة من تقرير المشرفين التربويين في متابعة المعلمين.
- أهمية تبصّر المشكلة في مراحلها الأولى.
- آليات متابعة عمق خطط العاملين.
- آليات متابعة تنفيذ الخطط الإدارية على مدار العام.</td><td>2:30</td><td>10:0</td><td>-عصف ذهني ونقاش لتحديد معايير تقييم الداء.
-عمل مجموعات.
-دراسات حالة لاستنتاج أهمية تبصّر المشكلة في مراحلها الأولى.
-نقاش.</td><td>ملاحظة
تقييم ذاتي
تقييم الأقران</td><td rowspan="2">660 ديناراً</td></tr>
<tr><td>الفصل الثاني: تقييم الأداء</td><td>- تقييم أداء المعلمين(متى؟ وكيف؟.
- اقتراح آليات لتعزيز الضبط، والرقابة الذاتية، والتأمل عند العاملين.
- اقتراح آليات لجعل العاملين في حيوية دائمة.
- متابعة الأساليب الإشرافية المتنوعة.
- خصائص التقييم الفعال وأهميته.
- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المخطط.
- جلسة مراجعة تقييم الأداء.</td><td>4:30</td><td>15:0</td><td>- عرض فيلم فيديو لدرس.
- عرض تقديمي ونقاش.
- عمل مجموعات
- لعب الأدوار</td><td>تغذية راجعة من المشاركين.</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">واجبات الوحدة الخامسة- من بيئة التعلّم الافتراضي- لتقديمها في اللقاء السادس</td><td colspan="4">تقييم نماذج وآلية تقييم أداء المعلمين في ضوء المعايير المتفق عليها، وتحميلها على بيئة التعلّم الافتراضي، لتكون أساساً للنقاش وإثراء التدريب.</td><td rowspan="2">متابعة واجبات المتدربين، وعمق نقاشاتهم</td><td rowspan="2">50 ديناراً</td></tr>
<tr><td colspan="4">عمل دراسة أو البحث عن مقالات أو قراءات حول الضبط الذاتي، وتحميلها على بيئة مودل لتكون محور النقاش في المنتدى.</td></tr>
</table>

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عنوان الوحدة	فصول الوحدة	المحتوى التدريبي	عدد الساعات: نظري وتطبيقي	عدد الساعات: ميداني	أساليب التدريب وأنشطته	أساليب المتابعة والتقييم	التكلفة التقديرية
الاستشارة الذهنية	الفصل الأول: حل المشكلات	- مفهوم المشكلة. - اقتراحات لتبصّر المشكلة في أولها، وأهمية ذلك. - أساليب حل المشكلات. - من المساهمين بحل المشكلات؟ وكيفية تشجيعهم على ذلك؟ - صناعة القرار واتخاذه. - دور المشكلات في النمو المهني للعاملين. - تحفيز العاملين وأهميته.	**4.30**	**16:00**	- عصف ذهني. - تمرينات لحل المشكلات. - نقاش وعرض تقديمي. - لعب الأدوار. - دراسات حالة.	الملاحظة. تقييم الذات. تقييم الأقران.	**660** ديناراً
	الفصل الثاني: الأبداع	- مفهوم الإبداع. - آليات تشجيع الإبداع وتعزيزه. - المبادرات وأهميتها. - التنوع وعلاقته بالإبداع.	**2:30**	**10:00**	- عصف ذهني. - موقف إبداعي. - دراسة مبادرات ميدانية، وتقييمها. - عمل مجموعات.	-تقييم ذاتي. -الملاحظة. -تقييم الأقران.	
واجبات الوحدة السادسة- من البيئة الافتراضية- لتقديمها في اللقاء السابع	يسجل المشارك مشكلة يواجهها في عمله، ويحملها على بيئة مودل لتكون، محور نقاش في المنتدى. عقد لقاءات مع المعلمين، لتحفيزهم على تقديم مبادرات لتجريبها في المدرسة(يمكن الاعتماد على نتائج دراسات وأبحاث في تجربة أساليب تدريس جديدة،...)					- الملاحظة - متابعة نقاش المشاركين وعمقه. - زيارات ميدانية.	**50** ديناراً

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عنوان الوحدة	فصول الوحدة	المحتوى التدريبي	عدد الساعات		أساليب التدريب وأنشطته	أساليب المتابعة والتقييم	التكلفة التقديرية
			نظري وتطبيقي	ميداني			
الاعتبارية الفردية	الفصل الأول: فرق العمل	- أهمية الانصات الفعّال للعاملين. - العمل التعاوني ودوره في استثمار الفروق الفردية. - آليات لتفعيل العمل التعاوني. - البناء على خلفية مشتركة بين العاملين في تحديد أهداف فرق العمل.	4:30	16:00	نقاش. فيلم فيديو. عمل مجموعات.	الملاحظة. التأمل والتقييم الذاتي.	660 ديناراً
	الفصل الثاني: التعامل مع الفروق الفردية	- الموضوعية مفهومها، وكيفية إسقاطها على العلاقة بين العاملين. - الانماط المختلفة للمعلمين وكيفية التعامل معها. - أهمية الموازنة بين حاجات المعلمين وأهداف المدرسة.	2:30	10:00	عصف ذهني لعب أدوار، وفيلم فيديو. حوار ونقاش.	-الملاحظة - تقييم الأقران	
واجبات الوحدة السابعة– من البيئة الافتراضية– لتقديمها في اللقاء الثامن		إعداد تقرير عن أنماط المعلمين من واقع المدرسة، واقتراح آليات للتعامل معهم. إعداد تقرير حول أهمية الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف المدرسة. تصوير موقف لعمل تعاوني في المدرسة، وكتابة تقرير عنه.				التقييم الذاتي. زيارة ميدانية.	50 ديناراً

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عنوان الوحدة	فصول الوحدة	المحتوى التدريبي	عدد الساعات		أساليب التدريب وأنشطته	أساليب المتابعة والتقييم	التكلفة التقديرية
			نظري وتطبيقي	ميداني			
هيكلة التغيير	الفصل الأول: التغيير	- أهداف التغيير. - تأثير التغيير على دور المدير، ومسؤولياته - المهام الأكثر أهمية في عملية التغيير. - استراتيجيات مقترحة للحصول على التزام العاملين. - العوامل التي تروج التغيير أو تعوّقه.	4:30	13:00	- دراسات حالة. - حوار ونقاش. - مناظرة بين فريقين(فريق مع وآخر ضد التغيير). - تطبيقات وعمل مجموعات. - قراءات ونشرات لنقاشها وتحليلها.	الملاحظة. التأمل والتقييم الذاتي.	660 ديناراً
	الفصل الثاني: صنع القرار واتخاذه	- القرارات التي يتخذها المدير. - مراحل صنع القرار - أنواع القرارات - الأنماط الإدارية في صنع القرار - سمات القرار الحكيم	2:30	11:00	- دراسات حالة. - شريط فيديو - لعب ادوار. - عرض تقديمي. - عمل مجموعات ونقاش.	ملاحظة تقييم الأقران	
مشروع التخرج		- عمل مقترح لتطوير مدرسة مسفيداً من نتاجات الدورة.				تقييم فريق المدربين	50 ديناراً
		- إعداد ملف للإنجاز في مدرسته متضمناً كافة النشاطات والواجبات المقترحة في الدورة.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

رابعا: أساليب التدريب

حدّدت الباحثة مجموعة من الأساليب التدريبية التي يمكن الإفادة منها واستعمالها في تنفيذ البرنامج المقترح، وهي:

- العروض التقديمية.
- العصف الذهني.
- المناقشات الموجهة.
- التمرينات التدريبية
- التعليم المصغر.
- التعلم الذاتي.
- لعب الأدوار.
- دراسة الحالة.
- الورش التدريبية
- الزيارات الميدانية (الدراسة النظرية والتطبيق العملي).
- اللقاءات المتزامنة وغير المتزامنة عبر البيئة الافتراضية–موديل مثلاً.

خامسا: الوسائل التعليمية

اقترحت الباحثة مجموعة من الأدوات والتجهيزات لتعين المتدربين على إيضاح المفاهيم واكتساب الخبرات ويشير تنوع الوسائل والتجهيزات والتقنيات المقترح استخدامها في البرنامج إلى دورها الفاعل في تعزيز فاعلية المتدربين وبيان المفاهيم والمهارات المطلوب تعزيزها عندهم، وزيادة دافعيتهم واستمتاعهم في متابعة وتنفيذ فعاليات البرنامج التدريبي، ويتوقف اختيار الوسيلة التعليمية على طبيعة الموضوع المطروح، فيمكن استعمال وسائل تعليمية متعددة، منها:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- أجهزة الحاسوب.
- اللوح الذكي(Smart Board).
- جهاز العرض(Data Show).
- السبورة.
- اللوح القلاب.
- أشرطة فيديو(عرض مواقف جاهزة أو من قبل المتدربين).
- ورق عريض لعمل المجموعات.
- كراسات التدريب المتضمنة لأوراق العمل، والنشرات.

سادسا: النشاطات التدريبية

اقترحت الباحثة النشاطات التدريبية الآتية:

- تكليف المتدربين بنشاطات في المدرسة تتوافق وفعاليات التدريب.
- زيارات ميدانية لملاحظة تطبيق الفعاليات التدريبية في المدارس.
- لقاءات مع رؤساء أقسام الإدارات التدريبية، لمتابعة مديري المدارس.
- عرض أشرطة فيديو تعبّر عن النشاطات التدريبية.

سابعا: وقت وآلية تنفيذ البرنامج ومدته:

اقترحت الباحثة تنفيذ البرنامج التدريبي خلال العام الدراسي، بحيث يكون عدد اللقاءات التدريبية(10)، وبمعدل(70) ساعة تدريب وجهاً لوجه، منها لقاء واحد لعرض وتقييم مشاريع التخرج، تتبعها لقاءات عبر الإنترنت من خلال البيئة الافتراضية بمعدل(36) ساعة تدريب خلال فترة البرنامج، إضافة إلى(220) ساعة عمل ميدانية، أي أن مجموع ساعات البرنامج التدريبي(326) ساعة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتقترح الباحثة تنفيذ البرنامج التدريبي بالشكل الآتي:

لقاءات مباشرة(وجهاً لوجه): وتكون في المعهد الوطني للتدريب التربوي بواقع لقاء شـــهري واحد يبدأ من الساعة 8:00 صباحاً وينتهي الساعة 4:00 بعد الظهر، أي لمــدّة (7) ســاعات تدريبية تقع ضمن ثلاث جلسات بالشكل الآتي:

- الجلسة الأولى من الساعة 8:00 وحتى 10:30 صباحاً تتبعها اســتراحة لمــدة نصف ساعة.
- الجلسة الثانية وتكون من الساعة 11:00 وحتى 1:30 ظهراً تتبعها اســتراحة غداء وصلاة لمدة ساعة.
- الجلسة الثالثة وتبدأ من الساعة 2:30 وتنتهي الساعة الرابعة مساءً.

ملاحظة: توجد إمكانية لمبيت المتدربين، وإعداد برنامج ترفيهي ليلي لهم(أمسية شعرية، زيارة لقصر الثقافة أو مسرح،...).

لقاءات عن بعد:

توضع النشاطات والواجبات على بيئة موديل، ويزوّد كل متدرب ببريد الكتروني وبكلمة مرور خاصة به بعد تدريبه على استخدام بيئة موديل، والمنتدى الخاص ببرنامج تدريب المديرين على الكفايات، كما يمكّن المتدربين من إضافة أو تنزيل أية ملفات لمشاركة بعضهم بها.

وتحدد ساعة أسبوعية **للقاء المتزامن** على بيئة موديل، يتّم الاتفاق عليها مع المتدربين مــسبّقاً، وقد تكون بين الساعة(4:00–5:00) مساءً، أي بما يعادل(4) ساعات شهرية أي بمعــدل(36) ساعة تدريب عن بعد، تتبعها لقاءات عبر الإنترنت من خلال البيئة الافتراضية وفائدتها زيـــادة فترة تفاعل المتدربين مع المدرب ومع بعضهم بعضا بشكل غير رسمي، حيث يكون المــدرب

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

متواجداً لمتابعة نشاطات المتدربين وأسئلتهم الفنية والتقنية بشكل مباشر. كما ويمكــن تواصــل المتدربين مع بعضهم أو مع المدرب خلال أيام الأسبوع المختلفــة، **وبــشكل غيــر متــزامن،** بالإضافة إلى حلقات التعلّم الميداني التي تتّم من خلال زيارة المدربين لمديري المدارس ضـــمن برنامج مقترح بينهم، بحيث لا يقل عددها عن زيارة واحدة لكل مدير.

ثامنا: مكان عقد البرنامج

تقترح الباحثة أن يتم عقد البرنامج التدريبي في المعهد الوطني للتدريب التربوي التابع لــوزارة التربية والتعليم؛ إذ تتوافر الإمكانات الفنية والمصادر الداعمة لعقد مثل تلك البرامج، كما تتوافر التسهيلات والمرافق المختلفة من قاعات تدريب مجهزة بأفضل التقنيات، إضـــافة إلـــى شـــبكة الإنترنت، ومركز المصادر، وأماكن المبيت، والكافتيريا،... فضلاً عن توافر دائـــرة مهامهـــا تدريب الموارد البشرية وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها.

تاسعا: الحوافز والامتيازات

- التفرغ الكامل لمديري المدارس خلال أيام التدريب.
- منح مخصصات مالية (بدل انتقال) بحسب قرب المتدرب من مؤسسة التدريب التي ينفذ فيها التدريب.
- منح المشاركين شهادة مشاركة في الدورة.
- منح الأكفاء مكافأة تشجيعية.
- وضع قائمة بأسماء المتفوقين في الدورة على البوابة الالكترونية للمعهد الوطني للتدريب التربوي.
- الإعلان عن المتفوقين في جريدة مسيرة التربية والتعليم التي تصدرها وزارة التربيـــة والتعليم وتقوم بتوزيعها على المديريات والمدارس.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عاشرا: المدربون

حدّدت الباحثة الفئات الآتية للمشاركة في إدارة جلسات البرنامج التدريبي، وهي:

- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من المختصين في الإدارة التربويـــة، والإدارة العامة، والقياس والتقويم، وتصميم البرامج التدريبية.
- مدربون– مديرو مدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية–معتمـــدون مـــن المعهـــد الوطني للتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم، ولهم خبرة طويلة، وحاصلون على شهادات تدريب.
- الاستعانة بالخبرات ذات التخصصات الدقيقة في مجال تدريب مديري المدارس القـــائم على الكفايات، لاسيّما في مجال الكفايات الإدارية والقيادية.

حادي عشر: أساليب تقويم المتدربين

سيتم الاعتماد على مستويات كيركيباتريك في تقييم المشاركين كما ورد في(ملينك، أنطوانيـــت ورفعت، غادة، وبيرتش، روبرت،2003) والقائمة على:

– قياس مستوى رضا المتدربين(من خلال المجموعات البؤريـــة، والاســـتبانات، أو الأســـئلة المفتوحة،...الخ).

– قياس التعلم المكتسب(من خلال الملاحظة، والتطبيقات العملية أثناء التدريب،..الخ).

– قياس التغير في سلوك الأفراد(ومن الطرق المستخدمة في ذلـــك المقابلـــة المفتوحـــة مـــع المتدربين).

– قياس النتائج التي عادت على المؤسسة(ومن الطرق المستخدمة في ذلـــك، مقـــابلات مـــع مسؤوليهم، أو إعداد دراسات يتم خلالها معاينة مستندات ووثائق المؤسسة مثلاً).

وبشكل أكثر تحديداً تقترح الباحثة أن يتم التقويم في ضوء ما يأتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الملاحظة المباشرة لمستوى أداء المتدربين للمهارات المحددة من خلال التطبيقات العملية.
- المناقشات الشفوية.
- التقويم الذاتي للمتدربين لتقويم أنفسهم من خلال التغذية الراجعة.
- تقويم الأقران من خلال تقديم التغذية الراجعة.
- تقييم الواجبات المقدمة من المتدربين.
- تقييم مشاركة المتدربين عبر بيئة التعلم الافتراضي – بيئة مودل–.
- متابعة المتدربين ميدانياً خلال التطبيق الميداني للفعاليات العملية في البرنامج التدريبي.
- متابعة المتدربين ميدانياً بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.
- استبانات التقويم لمعرفة أثر البرنامج في تطوير أداء المديرين.
- دراسة بحثية لمعرفة أثر البرنامج على أداء المديرين بعد فترة كافية من انتهاء التدريب.
- ملف الإنجاز الذي يعدّه المدير.

ثاني عشر: تقويم البرنامج التدريبي

سيتم استخدام نماذج التقييم المعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي الممثلة في المعهد الوطني والمتمثلة في:

- تقييم رضا المتدربين من البرنامج، ويتم ذلك يومياً من خلال استبانة تعد لهذا الغرض.
- عمل مجموعات بؤرية للتحقق من التوافق بين أهداف وأساليب التدريب والتقييم والمصادر والوسائل المعينة مع احتياجات المتدربين، وتوقعاتهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تقييم نهائي ويتضمن استبانة تشمل توقيت التـــدريب ومدّتـــه، وأهدافـــه، وأســـاليبه ، والنشاطات المقترحة، والمدرّب، بيئة التدريب، وإدارته، وأساليب التقـــويم المـــستخدمة ...إلخ.

ثالث عشر: تكلفة البرنامج التدريبي:

تبلغ تكلفة البرنامج (7400) دينار موزعة على المكونات الآتية:

- أجور المدربين = 30 ديناراً×7 ساعات× 10 لقاءات=2100 دينار
- مواصلات المتدربين= 25 مشاركا×10 دنانير× 10 أيام= 2500 دينار
- ضيافة للمتدربين= 25 مشاركا× 6 دنانير× 10 أيام= 1500 دينار
- قرطاسية=25 مشاركا× 2 دينار= 50 ديناراً
- مكافآت فرق المتابعة الميدانية= 50 ديناراً×25 زيارة=1250 دينار

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصّه" ما فاعليّة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية؟

للتّحقق من صحة اشتقاق الأهداف والموضوعات والمفردات، ومدى صلاحية محتوى البرنامج ومناسبته لأهدافه، وملاءمة أساليب وخطوات تنفيذيه، وأساليب التقـــويم المقترحـــة اســـتخدمت الإجراءات الآتية:

أولاً: عقدت مجموعة بؤرية مع (8) مديري مدارس ممّن شملتهم عينة الدراسة، ووزّعت عليهم استبانة تحكيم البرنامج (ملحق 6)، ثم طرحت مجموعة من الأسئلة(ملحق8) للتحقق من مدى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ارتباط أهداف البرنامج ومحتوياته باحتياجاتهم، وأبدى المشاركون رغبة قوية في حضورهم للبرنامج مبررّين ذلك بكون البرنامج:

- يحاكي احتياجاتهم، وتنسجم أهدافه مع تلك الاحتياجات.
- يمكّنهم من إدارة مدارسهم بكفاءة وفاعلية.
- معتمداً أساليب فعّالة غير تقليدية تشرك مديري المدارس فيها.
- متضمناً أساليب متنوعة، ومتمحورة نحو المتدربين.
- معتمداً على مشاركة فاعلة من المتدربين.
- معززاً لأساليب تعلّم الكبار.
- معززاً لاستخدام التكنولوجيا وبالذات البيئة الافتراضية.
- تتنوّع فيه الوسائل التعليمية، مما قد يضفي جواً من المتعة وكسر الروتين، وتعزيز للمفاهيم.
- يتميّز بمرونة تساعدهم على التدّرب وهم في مدارسهم أو بيوتهم من خلال تنفيذ الواجبات والتطبيق العملي.
- يتميز بشموليته وتوافقه مع متطلبات عمل المدير كقائد تربوي وليس منفذاً للأوامر والتعليمات.
- متضمناَ نشاطات تتيح لمدير المدرسة فرصة لمناقشة خططه، وتقارير اجتماعاته مع المعلمين والمجتمع المحلي، والصعوبات التي يواجهها.
- مؤكداً على تعزيز المدير وتحفيزه دون إهمال دور المجتمع المدرسي والمحلي على حدّ سواء.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- موفراً للمدير فرصة لإظهار إبداعاته لينال المكافأة التي يستحقها عن أدائه(وجود حوافز للمميزين أثناء التدريب والتطبيق العملي والميداني).
- معتمداً على التقويم الذاتي قبل تقويم الآخرين.
- مهتمّاً بمتابعة تنفيذ المدير في مدرسته أثناء تنفيذه للنشاطات والواجبات المطلوبة.

وقد تساءل مديرو المدارس عن مدى أخذ الباحثة في اعتبارها وجود تفاوت في استخدام مديري المدارس للحاسوب. كما أبدوا قلقاً من درجة استعداد المعلمين لحضور النشاطات التطبيقية المقترحة في البرنامج العملي، والتي يجب أن لا تتعارض مع الدوام المدرسي، واقترحوا أن يكون ذلك في أيام العطل وأن تحسب للمعلمين كأيام عمل.

ثانياً: وزّع البرنامج على(20) محكّماً من ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية والفلسطينية، ومن ذوي الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي، وهيئة الاعتماد والجودة، وهيئة مهنة التعليم الفلسطينية، وخبراء تدريب من وكالة الغوث، والأميدإيست-ملحق7-، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم على البرنامج، واقتراحاتهم على التعديل، ومن الملاحظات القيّمة التي ساعدت في تطوير البرنامج بالصورة التي هي عليه:

- إضافة محور مرتبط بالمهام لتكلفة البرنامج.
- تعديلات على صياغة بعض الأهداف.
- تغيير مسمّى محور "أساليب التدريب" ليصبح "الأساليب والأنشطة".
- تصنيف مبادئ المحتوى واختيار موضوعاته إلى:
  - منطلقات البرنامج.
  - مبادىء اختيار المحتوى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لأسئلتها، كما يتـــضمن التوصيات المنبثقة عنها.

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصّه:

ما الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟

كشفت نتائج الدراسة- كما يظهرها جدول رقم (6)- عن أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.76)، والانحراف المعياري(0.51)، وتراوحت درجة مجالات أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وحصل مجال التنظيم الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.90) وانحراف معياري(0.51)، ومجال التخطيط الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي(3.89) وانحراف معياري(0.52) ثم جاء مجال اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي(3.75) وانحراف معياري(0.60)، في حين جاء مجال التقويم في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي(3.63) وانحراف معياري(0.61)، علماً أن الرتبة الخامسة والأخيرة كانت لمجال الرقابة والتوجيه بمتوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري(0.56).

وبتفصيل أكثر؛ فإن نتائج الدراسة-كما تبينها الجداول(7،8،9)- تبيّن أن درجة توافر الكفاية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين كانت:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

– مرتفعة في مجالات التنظيم، بمتوسط حسابي(3.90) والتخطيط بمتوسط حسابي(3.89)، واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي(3.75)، وهو ما يضع مدير المدرسة في مستوى مرتفع من الكفاية في هذه المجالات، وقد يعزى ارتفاع مستوى كفايات التنظيم إلى وعي المدير بأهمية تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها في المدرسة، للوصول إلى أهدافها.

كما قد يعزى توافر كفايات التخطيط إلى أهميتها في توجيه المدير نحو تحقيق أهداف المدرسة، وتحديد الموارد المادية والبشرية المتاحة واستثمارها بكفاءة وفعالية، مما يفعّل دوره في تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات. ويعزى ارتفاع مستوى اتخاذ القرارات إلى صلة هذه الكفاية بعملية حل المشكلات، فعملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية لرجل الإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاطات الموارد البشرية، ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها، سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل، وتحديد نظمه، وقواعده وإجراءاته، والتوجيه، والتنظيم، والمتابعة والتقييم، فعملية اتخاذ القرار جوهرية ومهمة في العمل المدرسي، سواء على صعيد الأفراد أم الجماعات أم المدرسة. وتعزو الباحثة توافر كفايات التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة إلى التدريبات المختلفة التي يخضع إليها مدير المدرسة في دورات تهيئة المدير الجديد–المقرّة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والتي يلتحق بها كل مرشح لوظيفة مدير مدرسة–، ودورات توجيه المدير الجديد التي يحضرها كل من يعيّن في الوظيفة، وهذه الدورات تركّز في جوهرها على مجال التخطيط بشكل مكثف باعتباره مدخلاً لتحقيق أهداف المدرسة، إضافة إلى تركيزها على دور المدير في عملية التنظيم بما تتضمنه من كفايات إدارة الوقت، والاجتماعات، وتوزيع مهام العاملين ومسؤولياتهم، وتوفير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

متطلباتهم. كما أن للوضع السياسي والظروف الطارئة التي يعيشها الشعب الفلسطيني تأثيره الإيجابي في تعزيز مهارات اتخاذ القرار عند مدير المدرسة، فالحواجز الدائمة أو الطيّارة على الطرق والتي تحول دون انتظام المدرسة في أحيان كثيرة لتغيّب بعض الطلبة أو المعلمين الذين يتأثّر تنقلهم بهذه الحواجز، وهو ما يتطلب من المدير امتلاك قدرة عالية على اتخاذ قرارات فورية في ضوء الوضع الذي يواجهه دون انتظارها من المركز، ممّا دفع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى الاهتمام بتطوير قدرات مديري المدارس وتدريبهم على مهارات صناعة القرار واتخاذه، ومنحهم الصلاحيات الكافية في ذلك، وقد يكون ذلك مفسّراً لتوافر كفايات اتخاذ القرار لديهم.

- متوسطة في مجاليْ كفايات التوجيه والرقابة، والتقويم- كما يظهرها جدولا(10،11)- حيث كانت الدرجة الكلية لكفايات مجال التقويم(3.63)، ولمجال التوجيه والرقابة(3.62)، وهو ما يضع مدير المدرسة في مستوى متوسط من الكفاية في هذين المجاليْن. وقد يعزى انخفاض مستوى توافر كفايات التوجيه والرقابة لدى مديري المدارس لكونها تعكس الممارسة الفعلية للسلطة الإدارية التي تتماشى مع طبيعة القيادة الإدارية التي تعتمد على السلطة غير الرسمية، في التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة، وهذه الكفاية تتطلب أن يصل المدير إلى مستوى القيادة ليكون مؤثراً في ممارساتهم، ومتابعتهم والإشراف عليهم.

كما قد يعزى انخفاض مستوى توافر كفايات التقويم لدى مديري المدارس إلى اهتمام مدير المدرسة بتطوير هذه الكفايات، باعتبارها مرتبطة بأداء العاملين، على مختلف مستوياتهم، ويعتبر التقويم أداة تساعد العاملين على تعرّف كفاياتهم الانتاجية وتحسينها، من حيث الكم والكيف، فهو وسيلة مهمّة لمعرفة نقاط القوة، والضعف عند تنفيذ عمل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ما، وعلى الحصول على الأدلة اللازمة التي يستند إليها في الحكم على فاعلية عمل ما أو أسلوب معين.

وتعزو الباحثة انخفاض مستوى كفايات التقويم لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية إلى توجّه وزارة التربية والتعليم نحو التقييم المُعلن للمعلمين، والمنطلق من مساعدة المعلم في تعرّف نقاط قوته وتعزيزها، وتحديد نقاط ضعفه لتلافيها وتطويرها، ممّا أوجد لدى المدير نوعا من الحرج والقلق، ورغبة في تطوير كفاياته في هذا المجال ليكون أقدر على مواجهة العاملين في المدرسة، وتقييمهم بموضوعية ضمن أسس علمية بعيدة عن الانطباع. وقد يعزى أيضاً إلى تبنّي وزارة التربية والتعليم العالي النوعية محوراً رئيساً لخطتها الخمسية الحالية، والذي زاد من شعور مديري المدارس ومتابعيهم من رؤساء أقسام الإدارات التربوية، ومديري التربية بأهمية التركيز على نتائج المدرسة كأساس للتقويم، والإفادة من تقارير المشرفين في هذا المجال، إضافة إلى أن هدف عملية تقييم أداء للمدرسة هو إحداث التغييرات الضرورية والمناسبة بما يحسّن أداء العمليات الإدارية والفنية فيها، لهذا فإن تقييم مديري المدارس لأنفسهم وتقييم متابعيهم لهم في هذه الكفايات بدرجة "متوسطة" قد يفسّر بأن هذا المجال يتطلب متابعة مستمرة للخطط المدرسية لضمان تحقيق أهدافها المنبثقة عن أهداف المدرسة، وهذا يعني وجود حاجة لديهم إلى التدريب والتطوير في هذه المجالات.

وتتّفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة بني مصطفى(2004) في كون الكفايات الإدارية من ضمن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وتختلف عنها في اعتبارها هذه الاحتياجات بدرجة مرتفعة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة أبو عواد(2006) والتي أشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى الكفايات الإدارية في مجال التخطيط لدى مديري مدارس الغوث في الضفة الغربية.

بينما تتّفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدويك(2007) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة كفايات مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، ممّا يعزز امتلاكهم لكفايات هذه المجالات بشكل مرتفع. إلا أنها تختلف معها في أن درجة ممارسة كفايات مديري المدارس مرتفعة في مجالات الرقابة والتوجيه، والتقويم، في حين تشير الدراسة الحالية أن درجة توافر هذه الكفايات لدى مديري المدارس متوسطة.

كما تتّفق هذه الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة الفار(2008) في نتائجها وهي أن مستوى توافر كفايات المتابعة والتقويم لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وتختلف عنها في كون امتلاكهم كفايات مجالي التخطيط والتنظيم بدرجة متوسطة أيضاً، بينما درجة توافر هذين المجالين لدى مديري المدارس– في الدراسة الحالية– مرتفعة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصّه:

ما درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟

أظهرت نتائج الدراسة المبيّنة في الجدول(8) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي(2.91) والانحراف المعياري(0.49). وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة توافر متوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية بين(2.71– 3.02)، وجاء مجال الاعتبارية الفردية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.02) وانحراف معياري(0.55)، ومجال تقديم التغذية الراجعة في الرتبة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الثانية بمتوسط حسابي(3.01) وانحراف معياري(0.54)، ثم مجال رسم الرؤية بمتوسط حسابي(2.98) وانحراف معياري(0.52)، فمجال تنمية المهارات الوظيفية بمتوسط حسابي(2.93) وانحراف معياري(0.52)، فمجال رصد الأداء ومتابعته بمتوسط حسابي(2.89) وانحراف معياري(0.52)، تلاه مجال هيكلة التغيير بمتوسط حسابي(2.88) وانحراف معياري(0.57)، في حين جاء مجال الاستثارة الذهنية في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي(2.84) وانحراف معياري(0.53)، أما الرتبة الثامنة والأخيرة فكانت لمجال وضع الغايات والأهداف بمتوسط حسابي(2.71) وانحراف معياري(0.50).

وقد يعزى انخفاض مستوى كفايات مجال الاعتبارية الفردية إلى كون هذا المجال يتطلب قادة يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية إلى حاجات العاملين الفردية، ويتصرفون كمدربين ومستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة العاملين في أن يحققوا ذواتهم، ونظراً لكون هذه الحاجات ليست واحدة، فإن امتلاك مثل هذه الكفايات ليس بالشيء السهل، فهي تتطلب من القائد التحويلي التركيز على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين ليس بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل بهدف دفعهم إلى إنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل. وتعزو الباحثة كون درجة توافر كفايات الاعتبارية الفردية بدرجة متوسطة إلى ندرة البرامج التدريبية التي تعرّض لها مديرو المدارس في مجال تعزيز مهارات التواصل الفعّال التي تمكن المدير من تفهّم وجهات نظر العاملين، وتفعيل عملهم التعاوني وتمييز قدراتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المدرسة، كما تعزى إلى ضعف كفاياتهم في استخدام أنماط أساليب متنوعة للتعامل مع الفروق الفردية بين العاملين.

كما يعزى كون كفايات مجال تقديم التغذية الراجعة بدرجة متوسطة إلى كونها تتطلب من المدير القائد مراقبة العاملين عن كثب ومشاركتهم في رؤيته واستراتيجيات تحقيقها، ومتابعة أدائهم بما

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يساعدهم في تحقيق الأهداف، وهذا الأمر يتطلب كفايات عالية في تحديد الوقت الأنسب لتقديم التغذية الراجعة وكيفية تقديمها بطريقة يتقبلها العاملين وتزيد من دافعيتهم لتبنيها.

وتعزو الباحثة نقص كفايات تقديم التغذية الراجعة لدى مديري المدارس إلى اهتمامهم بالجوانب الإدارية على حساب قربهم من العاملين لتحديد نقاط ضعفهم وقوتهم مما يجعله غير قادرٍ على متابعتهم بصورة كافية، ليستطيع إرشادهم بطريقة تحسن من أدائهم، وبشكل لا يحبطهم.

كما قد يعزى انخفاض مستوى توافر كفايات رسم الرؤية نظراً لكون هذه الكفايات تتطلب من المديرين تعدي الوضع الراهن في تسيير أمور المدرسة إلى استشراف المستقبل، وإعطاء منظور يمثّل منهجاً لعملهم كقادة أو مديرين استراتيجيين دون إهمال للحالة الحاضرة التي توجد فيها المدرسة. كما يتطلب مقدرة عالية للوصول إلى إقناع المجتمع المدرسي والمحلي بهذه الرؤية لتبنيها.

وقد يفسّر نقص هذه الكفايات لدى المديرين – حسب رأي الباحثة – إلى قلة ممارستها خوفاً من الأخطاء التي قد يقعون فيها جراء إقدامهم على تحديد صياغة مستقبلية للمدرسة، وهذا يعني عدم مقدرتهم على التعامل مع الغموض خاصة وأن الرؤية تكون مستقبلية مفتوحة. إضافة إلى نقص خبرة مديري المدارس في بناء توافق واضح وقوي يجعل من رؤية المدرسة قاسماً مشتركاً لجميع العاملين، يأطر العمل ويشحذ الهمم باتجاه تحقيقها.

كما يعزى كون كفايات مديري المدارس بدرجة متوسطة في مجال تنمية المهارات الوظيفية إلى كون مهمة تنمية مهارات العاملين وتمكينهم جديدة بالنسبة لمديري المدارس، تضاف إلى أعبائه، وأصبحت ذات أهمية في ظل التقدم التكنولوجي، والذي أصبح فيها المدير بحاجة ماسّة إلى إعطاء فرصة لكل فرد من الفريق المدرسي، ليتمكّن من الإسهام بأكبر قدرٍ في تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد تفسّر حاجة مديري المدرسة إلى هذه الكفايات والتي عبّروا عن درجة متوسطة في امتلاكهم لها، إلى حجم التحديات التي يواجهها مديرو المدارس، والمشاكل التي تظهر، بحيث أصبح من الصعب أداء أعمالهم بشكل فردي.

كما قد يعزى كون كفايات مديري المدارس بدرجة متوسطة في مجال رصد ومتابعة الأداء إلى عدم رضا مديري المدارس، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، عن درجة امتلاكهم لهذه الكفايات، نظراً لأهمية امتلاك هذه الكفايات بدرجة مرتفعة توفّر لهم التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وتساعدهم في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وفي تحليل الفجوات، ونقاط الضعف والمشكلات الموجودة لمواجهتها، وإجراء التعديلات. فعملية قياس الأداء توفّر مدخلاً واضحاً للتخطيط.

وتفسّر الباحثة ذلك بدرجة وعي مديري المدارس في فلسطين، ورغبتهم الشديدة في التوجّه بشكل بنّاء نحو حل المشكلات التي يواجهونها، واتخاذ القرارات على أسس علمية مستندة على بيانات حول العمليات المختلفة في المدرسة، وبما يعزز مهارات التقييم الذاتي للعاملين، والتطوير المستمر لهم، وبما يحقق التطوير المدرسي.

كما يعزى كون كفايات مديري المدارس بدرجة متوسطة في مجال هيكلة التغيير إلى وجود رغبة عند مديري المدارس، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية إلى تغيير الوضع الحالي، في الوقت الذي أصبحت فيه المدرسة غير قادرة على الاستجابة لحاجات المجتمع المدرسي ورغباتهم.

ويعزى ذلك– من وجهة نظر الباحثة– إلى تراجع في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وزيادة معدل دورانهم، وتركهم للخدمة، وتراجع في مستوى تأثير المدرسة على سلوكات الطلبة واتجاهاتهم، ممّا دعى إلى أن يكون مستقبل بيئات المدرسة تؤكد على حقيقة التغيير.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كما يعزى كون كفايات مديري المدارس بدرجة متوسطة في مجال الإستثارة الذهنية إلى وجود وعي عند مديري المدارس ورؤسائهم من مديري تربية وتعليم، ورؤساء أقسام إدارات تربوية بأهمية تحفيز العاملين في المدرسة، وتفجير إبداعاتهم وابتكاراتهم، ولكن تقييمهم لأنفسهم يؤكد وجود نقص في امتلاكهم لكفايات بناء استراتيجيات واضحة تحفز مبادرات العاملين والبناء عليها، وتساعدهم في مواجهة الصعوبات والتحديات التي يواجهونها.

كما يعزى كون كفايات مديري المدارس بدرجة متوسطة في مجال وضع الغايات والأهداف إلى الثقافة التقليدية لدى مدير المدرسة والمتمثّلة في انفراده بتحديد أهداف المدرسة وغاياتها وأولوياتها دون مشاركة العاملين بها مما ينجم عنه قلة مساعدتهم في تحقيقها، أو أنه لا يسهم بفعالية وبطريقة ممنهجة في تطويرهم وتمكينهم وبالتالي تفعيل عملهم باتجاه تحقيق الأهداف.

وترى الباحثة أنه يمكن أن يفسّر نقص توافر جميع كفايات مجالات القيادة التحويلية قاطبةً إلى وجود حاجة، لدى مديري المدارس الفلسطينية الثانوية لامتلاكها لمواكبة التطورات والمستجدات العالمية، باعتبار أبعاد هذه القيادة، حديثة نسبياً على مديري المدارس، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، وظهر ذلك جليّاً من طبيعة استفساراتهم وكثرتها حول مجالات القيادة التحويلية وكفاياتها أثناء تعبئتهم للاستبانة، وهذه الرغبة في تعرّف المزيد عن القيادة التحويلية قد تعزى–من وجهة نظر الباحثة– إلى ما تعزّز لدى المديرين من أن سياسة وزارة التربية والتعليم العالي في خطتها الاستراتيجية للأعوام(2008–2013) تنحو منحى التوجه التدريجي نحو اللامركزية في إدارتها، وهو ما يستدعي تعزيز مدير المدارس بكفايات الإدارة الاستراتيجية المتمثّلة في صورة أو بأخرى بتعزيز مدير المدرسة باعتباره قائداً وليس فقط مديراً منفذا للتعليمات والأوامر، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى ما يعتري متابعي المديرين – مديري تربية ورؤساء أقسام– من شعور بأهمية ارتقاء مستوى رؤية مديري المدارس لتنسجم مع رؤية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الوزارة وهذا يتطلب من مدير المدرسة مهارات تقييمية وتخطيطية وتطويرية مبنية على رؤى استراتيجية، وسواء بالنسبة للمديرين أو متابعيهم- حسب رأي الباحثة- فإنه لا يمكن تناسي التطورات العالمية التي باتت تفرض وجودها على مجالات العمل المختلفة.

وتتّفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة العمراني(2004)، في درجة ممارسة مديري المدارس متوسطة لكفايات: الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، وبعض محاور الدافعية الإلهامية التي تتوافق مع مجال رسم الرؤية في هذه الدراسة.

وتختلف مع دراسة العنزي(2005) التي كشفت عن انخفاض مستوى السلوك القيادي في جميع أبعاد الدراسة.

كما تتّفق مع ما أشارت إليه دراسة عيسى(2008) في كون درجة ممارسة مديري المدارس متوسطة في كفايات مجالات: تطوير رؤية مدرسية مشتركة، وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، والإستثارة الفكرية، وهيكلة التغيير.

وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة الربيعة(2010)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام في السعودية كانت عالية في مجاليْ: الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، مما يعني أن درجة توافر كفايات هذه المجالات مرتفعة- في حين هي متوسطة في الدراسة الحالية-.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، و نصّه:

ما مكوّنات برنامج تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية؟

تعدّ عملية بناء البرامج التدريبية النابعة من الحاجات الحقيقية للفئة المستهدفة من أهم العوامل التي تؤدي إلى إنجاح العملية التدريبية، فمن الاحتياجات التدريبية يتم الانطلاق لتحديد مستوى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أداء الفئة المستهدفة، وتحديد الأهداف التدريبية، أو التغيرات والتطورات المرغوب فيها، والمطلوب إحداثها في معارف أفراد الفئة المستهدفة ومهاراتهم واتجاهاتهم لمساعدتهم في اكتساب الكفايات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل فعّال وبكفاءة أعلى، وبما يمكّنهم من حل مشكلات العمل والأداء. وتشكّل العملية التدريبية نظاماً متكاملاً يبدأ بتحديد الاحتياجات وينتهي بالمتابعة والتقويم، وبنظرة شمولية إلى المدخلات والعمليات والمخرجات اعتمدت الباحثة النموذج المقترح في تصميم البرنامج التدريبي، وفقا للخطوات المذكورة تالياً، والنابعة من الأدب النظري في هذه الدراسة.

وفيما يأتي مناقشة لعناصر البرنامج التدريبي المقترح:

أولاً: اسم البرنامج:

استند اسم البرنامج " برنامج تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية" إلى مجال التدريب و أهدافه، وبما يتفق والفئة المستهدفة. وسمّي بالبرنامج" على اعتبار أن هذه التسمية تعكس مجال الكفايات التي يسعى البرنامج إلى تطويرها.

ثانياً: أهداف البرنامج:

حُدِّدت أهداف البرنامج في ضوء مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية، إكسابهم هذه الكفايات بحيث تمكنهم من إدارة مدارسهم بكفاءة وفاعلية، كما غطت هذه الأهداف محتوى المفردات التدريبية للبرنامج كلّها، وهذا يتفق وما أشارت إليه دراسة(بني مصطفى، 2004).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثالثاً: محتوى البرنامج التدريبي:

جاء محتوى البرنامج منسجماً والكفايات التي أفرزتها نتائج تحليل الإحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، ووجهات نظر المشرفين عليهم من مديري تربية ورؤساء أقسام إدارات تربوية. وجمّعت تلك الكفايات وعددها (97) كفاية في مجالات، وتم إعداد وحدات تدريبية وفصول تتضمن موضوعات ومفردات تشمل تلك الكفايات. وقد يرجع سبب ارتفاع عدد هذه الكفايات إلى الاهتمام بكفايات القيادة التحويلية التي تعتبر أبعادها حديثة نسبياً بالنسبة لمديري المدارس، إضافة إلى رغبتهم في تطوير أنفسهم بما يتوافق ومتطلبات وزارة التربية والتعليم- كما بينتها خطتها الاستراتيجية-التي تعزز انسجام رؤية مديري المدارس مع رؤية الوزارة وما يتطلبه ذلك من مهارات تقييمية وتخطيطية وتطويرية أخرى، إضافة إلى التطورات العالمية التي باتت تفرض وجودها على مجالات العمل المختلفة، وهذا يتفق وما أشارت إليه دراسة (العريني،2004؛ بني مصطفى،2004؛ العنزي،2005؛ الحردان،2010).

رابعاً: أساليب التدريب:

تضمن النموذج مجموعة متنوعة من الأساليب التدريبية لتتوافق والطرق المختلفة لتعلّم المشاركين وطبيعة الموضوعات المطروحة. وتضمن البرنامج مجموعة أساليب منها أسلوب العصف الذهني الذي ينشط الأذهان ويحفز توليد وجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية من المتدربين،كما تضمن المناقشة المعزّزة للمشاركة الجماعية في استكشاف موضوع معين، وأسلوب لعب الأدوار الذي يمثل عروضاً تمثيلية قصيرة لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف. والورش التدريبية التي تقوم فكرتها على أساس العمل الجمعي التشاركي حيث يتم فيها توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة تعمل معاً بشكل تعاوني. وأسلوب حل المشكلات الذي يعيش فيه المتدربون حالة يشعرون فيها أنهم أمام موقف أو مشكلة أو مسألة حلها غير جاهز. وأسلوب

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التعلم التعاوني الذي يتم فيه تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة من حيث مستواهم وخبراتهم وإمكاناتهم، علاوة على أسلوب دراسة الحالة المعبر عن وصف لمواقف وأحداث مشكلة حقيقية أو افتراضية مستمدة من سيرة أحد الأفراد أو إحدى المؤسسات بما تتضمنه من قضايا ومشكلات، ولا ننسى أسلوب المشاريع الممحور للتدريب نحو المتدربين مع بدء عملهم الفعلي، ليصبح دور المدرب مقتصراً على التنظيم والمتابعة والتقويم، وتذليل العقبات التي يواجهها المتدربون أثناء تنفيذهم المشروع، وغيرها من الأساليب التي تتوافق وخصائص تعليم الكبار.

خامساً: الوسائل التعليمية:

استخدمت في البرنامج مجموعة أدوات وتجهيزات لتعين المتدربين على إيضاح المفاهيم واكتساب الخبرات، ويشير هذا التّنوع إلى الدور الفاعل لتلك الوسائل والتجهيزات في تعزيز فاعلية المتدربين وإيضاح المفاهيم والمهارات المطلوب تعزيزها عندهم، وزيادة دافعيتهم واستمتاعهم بمتابعة فعاليات البرنامج التدريبي وتنفيذه، وهذا يتفق مع دراسة(بني مصطفى، 2004).

سادساً: النشاطات التدريبية:

ينطلق البرنامج من الاعتماد على التطبيق العملي والميداني، وعمل العديد من النشاطات مع المعلمين والمجتمع المحلي في مدارسهم لتعزيز الكفايات التي اكتسبت من التدريب، وإعداد التقارير المختلفة لذلك، وهذا يتوافق وأساليب تعلّم الكبار المعتمدة على الممارسة والخبرة، وقد روعي وجود فترة كافية لتنفيذ هذه النشاطات تصل إلى حوالي الشهر،– تتخللها زيارات ميدانية وفق برنامج متفق عليه مع مدير المدرسة– وهي الفترة التي تقع بين كل لقاءين وجاهيين بين المتدربين والمدربين، وهذا يتوافق وبرنامج(Bass& Riggio,2006).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

سابعاً: وقت تنفيذ البرنامج، وآليته، ومدته:

تم اختيار يوم واحد في الشهر ولمدة (10) لقاءات لتنفيذ التدريب الوجاهي بمعدل(70) ساعة تدريب، و(36) ساعة تدريب عن بعد، تتبعها لقاءات عبر الانترنت من خلال البيئة الافتراضية وفائدتها زيادة فترة تفاعل المتدربين مع المدرب ومع بعضهم بعضا بشكل غير رسمي، بالإضافة إلى حلقات التعلم الميداني التي تتم من خلال زيارة المدربين لمديري المدارس ضمن برنامج مقترح بينهم، بحيث لا يقل عددها عن زيارة واحدة لكل مدير.

ويساوي عدد ساعات البرنامج التدريبي (326) ساعة تدريب؛ منها(102) ساعة نظرية تطبيقية؛ منها(70) ساعة وجها لوجه، و(32) ساعة عن بعد، و(220) ساعة عملي.

ويتفق هذا البرنامج في آلية تنفيذه وتوزيعه الزمني على أيام تدريبية تليها فترة تطبيق مع برنامج القيادة واسع المدى (Bass& Riggio,2006)، ولكنه يختلف عنه في أن عدد الساعات التدريبية في البرنامج التدريبي المقترح أكثر. ويعزى ذلك إلى حاجة مديري المدارس إلى تدريبات في مجالات الإدارة والقيادة نظراً لعدم وجود شروط ترتبط بمؤهلات إدارية كمتطلب لاختيار مدير المدرسة في فلسطين. وتم اختيار هذا البرنامج بهذه الصورة ليتوافق ومتطلبات هيئة الاعتماد والجودة لاعتماده كبرنامج دبلوم مهني متخصص، يأخذ فيه المتدربون شهادة من الوزارة على هذا الأساس.

ثامناً: مكان عقد البرنامج

اختير المعهد الوطني للتدريب التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم ليكون الحاضنة لهذا البرنامج إذ يتوقع أن يكون هذا البرنامج جزءاً من برامجه الأساسية، وهذا يتفق مع ما ورد في خطة الوزارة الخمسية(2008–2013).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تاسعاً: الحوافز والامتيازات

تضمن البرنامج مجموعة محفزات تتوافق مع سياسات وزارة التربية والتعليم العالي، وخاصة المرتبطة بالشهادات، واعتبار البرنامج كدبلوم مهني متخصص معتمد. وهذا يتفق وما أشـــارت إليه دراسات(العنزي،2004؛ بني مصطفى،2005؛ حردان،2010).

عاشراً: المدربون

ينظر إلى المدرب على أنه مرشد وميسر وموجه ومشخّص ومدير للعملية التدريبية، ولذا فـــإن المؤهلات والخبرات التدريبية ضرورية لإنجاح العملية التدريبية لمديري المدارس، لذا اقترحت الباحثة مجموعة مدربين تتفاوت تخصصاتهم وفقاً لمتطلبات الوحدات التدريبية المختلفة، لديهم شهادات تشير إلى حصولهم على دورات متخصصة في مهارات التدريب المختلفة، وخبرة كافية في التدريب، وهذا يتوافق ومعايير اختيار المدربين في المعهد الوطني للتدريب التربوي التـــابع لوزارة التربية والتعليم العالي(وزارة التربية،2006).

حادي عشر: أساليب تقويم المتدربين

أعدّت الباحثة البرنامج على أساس وجود متطلبات للاجتياز، منها ملاحظات المدربين وتقييمهم والاختبارات القصيرة، وهذا يتفق ودراسة(حردان،2010) وهذه المتطلبات قد تكون أيضاً عبارة عن تقارير يعدها المتدربون، أو تقييم المدربين للورشات التدريبية التي ينفذها المتـــدربون فـــي مدارسهم، أو تقييمهم لدراسات حالة وفقاً لمحاور التدريب، وملف إنجاز المتـــدرب المتـــضمن الفعاليات والأنشطة المطلوب تنفيذها على مستوى المدرسة كالتحليل البيئي، ورسم الرؤية وبناء الخطة الاستراتيجية والإجرائية، ومشروع التخرج في نهاية البرنامج، وهذه تتوافـــق ومعـــايير اعتماد مثل هذه البرامج في هيئة الإعتماد والجودة، ويمكن القول إنـــه ســـيتم الاعتمـــاد علـــى مستويات كيركيباتريك في تقييم المشاركين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثاني عشر: تقويم البرنامج التدريبي

ستستخدم نماذج التقييم المعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي الممثلة في المعهد الوطني والمتمثلة في:

- تقييم رضا المتدربين من البرنامج. ويتم ذلك يومياً.
- عمل مجموعات بؤرية للتحقق من التوافق بين أهداف وأساليب التدريب والتقييم والمصادر والوسائل المعينة مع احتياجات المتدربين، وتوقعاتهم.
- تقييم نهائي ويتضمن استبانة تشمل توقيت التدريب ومدته، وأهدافه، وأساليبه ، والنشاطات المقترحة، والمدرب، وبيئة التدريب، وإدارته، وأساليب التدريب المستخدمة ...إلخ.

كما وسيعتمد التقييم خارجي إضافة إلى التقييم الداخلي لضمان الموضوعية والإفادة القصوى من مجال التغذية الراجعة الناتجة عن التقييم بهدف تعديل البرنامج وتطويره.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصّه:

ما فاعلية البرنامج المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أظهرت النتائج أن "برنامج تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية" يتمتع بالشمولية، والدقة، وبدرجة عالية من الوضوح، وبترابط الأهداف ومحتوى البرنامج، وأساليب التدريب وأنشطته وأساليب التقويم. وترى الباحثة أن سبب حصول البرنامج على إعجاب المحكمين قد يعود إلى استثمار الباحثة خبراتها التربوية والتدريبية الطويلة التي تعدت فلسطين إلى الدول العربية، والأجنبية، إضافة إلى القراءات المختلفة والمتعمقة ببرامج تدريبية مختلفة على المستويين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإقليمي والعالمي، ويمكن أن يرجع ذلك أيضاً إلى الأسس التي اعتمدتها الباحثة في بنائه، والمتمثّلة في:

- دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
- الاطلاع على نماذج لبرامج تدريبية عربية وعالمية مثل(الخطيب، والخطيب، وفرح،2000؛ بني مصطفى،2004؛ باس وريجيو،2006؛ ناليون وديلاهاي وبراونلي؛2007 بيرنال،2009؛ سكارنة،2009؛ ياغي،2010).
- اعتماد مجموعة منطلقات في بناء البرنامج تعمل على زيادة تفاعل المتدربين مع بعضهم بعضا ومع الميسر.
- انبثاق موضوعاته من الأهداف التدريبية.
- تنوّع أساليب التدريب الوجاهي بما يتوافق والموضوعات المطروحة والمنبثقة عن أهداف البرنامج.
- كون أساليبه غير تقليدية، تعزّز التفاعل الفردي والجمعي في آن واحد.
- اعتماده الحلقات التعليمية التي تبدأ بالتدريب الوجاهي ثم التطبيق العملي، وتقديم التغذية الراجعة من الأقران والميسر(المدرب)، والتأمل من المتدربين في ممارساتهم، ومن ثم التدريب مرة أخرى.
- اعتماده التعلّم عن بعد إضافة إلى التعلم الوجاهي.
- تركيزه على التعلّم الذاتي إضافة إلى تعلّم الأقران.
- اعتماده أساليب تقييم متنوعة تعزز التعلم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تعزيزه للكثير من المهارات بشكل تقاطعي مع فعاليات التدريب المختلفة مثل: مهارات التواصل الفعال وبناء الفريق وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت.
- إتاحته الفرصة للمديرين المشاركين في التدريب للالتقاء في المنتديات عبر شبكة الانترنت وفي الصفوف الافتراضية لمناقشة قضايا تهمهم وتواجههم في عملهم.
- استخدامه أساليب متنوعة لتحفيز المديرين مثل حصول من يجتاز متطلباته على شهادة دبلوم مهني متخصص معتمد من هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية.

التوصيات:

- توصلت نتائج السؤال الأول إلى أنّ درجة توافر الكفايات الإدارية كانت مرتفعة، لذا توصي الباحثة بتعزيز مديري المدارس وتقديم الحوافز لهم.
- توصّلت نتائج السؤال الثاني إلى أنّ درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بتطوير هـذه الكفايـات عندهم.
- توصلت نتائج السؤال الثالث لمكونات البرنامج التدريبي لتطوير الكفايـات الإداريـة اللازمة لمديري المدارس وكفايات القيادة التحويلية، وصممّ البرنامج في ضوئها، لذا توصي الباحثة بتبني هذه المكونات كأساس لتصميم البرامج التدريبية، وتطبيقه علـى المدارس.
- توصلت نتائج السؤال الرابع إلى فاعلية البرنامج التدريبي، لذا توصي الباحثة ب:
  - تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق والاحتياجات التدريبية الفعليـة للمـديرين انطلاقاً من المهام التي يؤدونها والوصف الوظيفي لهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول تأثير البرنامج على:
  - ممارسات مدير المدرسة.
  - دافعية المعلمين.
  - درجة رضا العاملين في المدرسة.
  - تحصيل الطلبة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع:

1- المراجع العربية

2 – المراجع الأجنبية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع العربية

أبو سمرة، محمود والعسيلي، رجاء وعمرو،أمل (2006). تصورات مديري المدارس الثانوية واولياء الامور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي . **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، مجلد(2) ،عدد(2)، ص ص140–163.

ابو شريعة، محمد. (2005). دور مديري المدراس كمشرفين تربوين في محافظات الجنوب في الاردن. **مجلة كلية التربية**، مجلد(2) ،عدد (29)، ص ص303–328.

أبو عواد، نزار. (2006). **واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

أحمد، أحمد(2003). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**. القاهرة: دار الفكر العربي.

أفوليو، بروس(2003). **تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية**، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

أنيس، إبراهيم؛ منتصر، عبد الحليم؛ الصوالحي، عطية؛ خلف اللّة، محمد(1972). **المعجم الوسيط**، ط2، القاهرة، مصر.

البدري، طارق عبد الحميد(2005). **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

البدري، طارق عبد الحميد(2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمان: دار الفكر.

البرادعي، بسيوني محمد(2008). **تنمية مهارة المديرين في تقييم أداء العاملين**. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بني مصطفى، هاني (2004). **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء إحتياجاتهم التدريبية**.أطروحة دكتوراة غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.

بيتر ج. نورث هاوس(2006). **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**. ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، السعودية: مركز البحوث.

تريسي، وليم(2004). **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي، ط3، السعودية: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث،(الكتاب الأصلي منشور1995).

التميمي، عواد(2000). **كفايات امين المكتبة المدرسية**. بغداد.

جابر، سميح(2001). **دليل إعداد البرامج والمواد التدريبية**. ليبيا: المركز العربي للتدريب المنهي وإعداد المدربين.

جبران، وحيد(2006). دليل مرجعي في التدريب، **دائرة التربية والتعليم**. القدس: وكالة الغوث الدولية.

حجي، أحمد(2009). **إدارة المدرسة وإدارة الصف: التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد**. القاهرة: دار الفكر العربي.

حجي، أحمد(2000). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحريري، رافدة عمر(2007). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الحردان، فوزي(2010). **فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة 2003–2008 من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها**. أطروحة دكتوراة غير منشورة. عمان، جامعة عمان العربية.

حسن، ماهر محمد صالح(2004). **القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم**. إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع والطباعة.

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح والفرح، وجيه(2000). **الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة**. ط4، اربد: دار الأمل.

الخميس، سلامة(2001). **قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية**. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم(2010). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

دواني، كمال(2001). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، **الإدارة التربوية في البلدان العربية**. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الدويك، بدر(2007). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.

الرازي، محمد (1986). **مختار الصحاح**. بيروت: مكتبة لبنان.

الربيعة، صالح بن محمد(2010). **كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الزهيري، إبراهيم(2008). **الإدارة المدرسية والصفية: منظور الجودة الشاملة.** القاهرة: دار الفكر العربي.

السعود، راتب(2009).**الإدارة التربوية، مفاهيم وآفاق.** عمان: شركة طارق وشركاؤه.

السكارنة، بلال خلف(2009). **التدريب الإداري.**عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الشريدة، نهاد عبد العزيز عقاب(2007). **بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد المعرفة في الأردن.** رسالة دكتوراة غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2009). **التدريب الإداري: الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2009). **التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الطراونة، اخليف(2003). **التصور التطويري.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

طرخان، محمد(2004). **درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام 2020م وإعداد القيادات التربوية لمواجهتها،** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

الطعاني، حسن(2004). **التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها.** ط2، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد(2001). **الإدارة المدرسية الحديثة.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عابدين، محمد(2002). تقييم برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية كما يراه المديرون والمسؤولون في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، **مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية**، السنة الثانية، المجلد(2)، العدد الثاني، ص ص35–70.

العجمي، محمد حسنين(2008). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العريني، عبد العزيز بن عبدالله(2004).الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. **المجلة التربوية**. مجلد(18)، العدد(72)، ص ص 141–147.

العزاوي، نجم(2009). **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عشيبة، فتحي(2007). مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها البحيرة واقع ممارستها وسبل تنميتها. **دورية الادارة العامة**، مجلد(3)،عدد(47)، ص357.

عطوي، جودت عزت(2004). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عماد الدين، منى(2003). **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العمايرة، محمد. (2002). **مبادىء الادارة المدرسية**.(ط3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل(2004). **تطوير أداة لقياس سلوكات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

العمري، مشهور بن ناصر(2004). **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العنزي، بشرى بنت خلف بن قريطان الخشمي(2005). **احتياجات معلمات المرحلة الإبتدائية من برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات: بريدة، السعودية.

العنزي، حمود عايد جمعان(2005). **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن(2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عيسى، سناء(2008). **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

الغالبي، طاهر وإدريس، وائل(2007). **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**. عمان: دار وائل للنشر.

الفار، سهاد(2008).**الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: فلسطين.

الفتلاوي، سهيلة محمد كاظم(2003). **الكفايات التدريسيسة: المفهوم–التدريب– الأداء**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القداح، محمد(2003). **الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الاردنية في الربع الاول من القرن الحادي و العشرين.** أطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة عمان العربية، عمان: الاردن.

القريوتي، محمد(2010). **الوجيز في إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قطيشات، ليلى.(2006). **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية.** عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

كاربنتر، جون(1999). **من أجل مدارس أفضل، إصلاح دور ومسؤوليات واستعداد مديري المدارس.** (ترجمة:عبد الله شحادة)، معهد الإدارة العامة.

المحامدة، ندى عبد الرحيم(2005). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد سرحان(2007). **القيادة الفاعلة وإدارة التغيير.** الكويت: مكتبة الفلاح.

ملينك، أنطوانيت وزهري، أيمن والسعيد، غادة وبيرنتش، روبرت(2003). **دليل المتابعة والتقويم: ضماناً للجودة في برامج التدريب الاستراتيجي.** ترجمة عناني،عادل. واشنطن: أكاديمية تطوير التعليم(الكتاب الأصلي منشور عام 2003).

مصطفى، يوسف عبد المعطي(2002). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. **مجلة التربية:** الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد(7)، الصفحات(139−202).

المعهد الوطني للتدريب التربوي (2006).**دليل التديب.** فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2007). **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.** المنصورة: المكتبة العصرية.

مناصرة، محمد(2001). **درجة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الناصري، صالح(2002) .**الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يراها القادة التربويون والمديرون انفسهم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

نعساني، عبد المحسن(2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-** سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (30) العدد (1)، ص67-87.

الهباش، أسامة(2002). **المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها**، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية، غزة.

الهيتي، خالد عبد الرحيم(2003). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وليمز،أ. وودوارد، س.ودوبسون، ب(2004). **إدارة التغيير بنجاح: استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير**، ترجمة سرور، سرور، السعودية: دار المريخ للنشر. (الكتاب الأصلي منشور عام 2002)

ياغي، محمد عبد الفتاح(2010). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يونس، كمال خليل(2009). دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديريتي الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية. **مجلة جامعة الخليل للبحوث.** مجلد(4)، عدد(1)، ص ص201–221.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع الأجنبية

Abernathy,V.C.(2000).” **A Descriptive Case Study of Florida School Districts Human Resource Management Development Plan; Preparing New Principals Program**”. U.S.A: University of Florida. ED23957.

Allison, M. & Kaye, J. (2005). **Strategic Planning for Nonprofit Organizations.** 2nd Edition, San Francisco: Compass Point Nonprofit Services.

Bass, B., & Avolio, B. (1997). **The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Mindgarden: Redwood City, CA.

Bass, Bernard; Riggo, Ronald(2006)**. Transformational Leadership.** Second Edition. Mahwash, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Barnett, A. (2005). **The Impact of Transformational Leadership Style of the School principal on School learning Environment and Selected Teacher Outcomes. Unpublished Dissertation**: University of Western Sidney.

Barnett. K. McCormick .J.& Conners. R(1999). **A Study of the Relationship Behavior of School Principals and School Learning Culture in Selected New South Wales State Secondary Schools**. A paper

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference. Melbourne.(29 Nov.-2Dec.1999).

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. **Journal of Applied Psychology**,Vol. (89), No.(4),pp. 587-598.

Bavon, A.(1995). Innovations in performance Measurement Systems: A Comparative Perspective. **International Journal of Public Administration** , Vol.(18), No.(2&3),pp,491-519.

Bernal, E.(2009).Designing Training Leadership Development Programmes. **Business Leadership Review** V1: 1V,pp.(1-17).

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. **Leadership Quarterly,** Vol. (12), No. (1),pp 53-73.

Bogler. Ronit(1999). **Reassessing the behavior of principals as a multiple- factor in teachers' job satisfaction**. Paper presented at the annual meeting of the American educational research association (Montreal. Quebec. Canada. April. 14-23.1999). ED.4322800.

Bryson, J. M. (2004). **Strategic planning for public and nonprofit organization: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement,** San Francisco: Jossey-Bass.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Burns, H. (2002). Transforming leadership: A new pursuit of happiness**.** **Atlantic Monthly Press**, Vol.(4),No(10),pp. 10-12.

Burns, James MacGregor(1978). **Leadership.** New York: Harper & Row.

Chirichello, Micheal(1999).**Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals**. Paper presented at the Annual International Congress for school Effectiveness and Improvement (12th, San Antonio, TX, January 3-9,1999). ED 432 037.

Chun-Chin, J.(2007).Meta-analysis of Transformational School Leadership Effects on School Outcomes in Taiwan and the USA, **Asia Pacific Education Review ,** Vol.(8), No.(2),pp 166-177.

Collins, J. (2006). Aligning with Vision and Values. **Leadership Excellence**, Vol.(23), No.(4),p 6

Conger.J.A., & Benjamin,B.(1999).**Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation.** San Francisco: Jossey-Bass.

Conger.J.A., & Toegel,G.(2003). Action learning and multirater feedback: Pathways to leadership development? In S.E. Murphy & R. E. Riggo (Eds.), **The Future of Leadership Development,** (pp.107-125). Mahwash, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Crisan, Al.(2004). **The European Union: Challenges for Education Policy Design and Implementation. Course held at International**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Education Policy Studies – Columbia University/Teachers College, New York, 27-30 October 2004.

Densten, I. L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout. **British Journal of Management**, Vol.(16),No.(2),pp 105-118.

Einstein, W., & Humphreys, J. (2001). Transforming leadership: Matching diagnostics to leader behaviors. **The Journal of Leadership Studies,** Vol., (8), No.(1), pp48-60.

Forhrib,P.B.(2002). An analysis of Transformational leader Attributes and leadership Development in two years colleagues, **Dissertation Abstracts International.** Vol.(31),No(2),P(2142)A.

Hall, John; Johnson, Shannon; Wysocki; Keper, Karl(2002). **Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates.** University of Florida.

Higgs, M.J., Rowland, D. (2001), "**Developing Change Leadership Capability: The Impact of a Development Intervention"**, Henley Working Paper Series, HWP, pp.2001-/2004.

Hopkins. G. (2000). **Principals Idintify Top Ten Leadership Trates.** Colarado state University, Education world.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Hunt, Davis.(2004). Exploring Training Function Development in Education. University of Wisconsin- Madison, **Dissertation Abstracts International,** www.worldcatlibraries.org

Isik, H.(2000). **From Policy into Practice the Tffect of Principal Preparation Programs on Principal Behavior,** a paper presented at the annual meeting of university council for educational administration, Albuquerque, Ivew Maxico,US.

Jokinen,T.(2005). Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training,** Vol. (29), No. (3), pp. (199-216).

Johnson, S .(1998).Reshaping School Leadership. **Educational Leadership**, Vol.(55), No. (7).pp. 210-245.

Kelloway, K., Barling, J., & Helleur, J.(2000). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. **Leadership & Organization Development Journal.** Vol. (21), No.,(3) pp.145-149.

Kim, Sooyoung (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD. **Journal of European Industrial Training.** Vol. (31), No.,(3) pp.181-194.

Kirby, P., King, M., & Paradise, L. (1997). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. **Journal of Educational Research,** Vol. (85), No.(5), pp.303-311.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Lazzaro, K.(2009). **The Relationship between Principal Transformational Leadership Practices and Teacher Retention**. ED513322, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, University of Massachusetts Lowell: USA.

Lucas,S., Valentine,J.(2002). **Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, April 1-5,2002). ED 468 519.

Martin H. Jason(2000). The Role Of Principal As Transformational Leader In A Multicultural Learning Community, **High School Journal,** Vol.83,Issue 3,Unv. of North Carolina Press, N.Y.

Nailon, D , Delahaye, B., Brownlee, J.(2007). Learning and leading: how beliefs about learning can be used to promote effective leadership. **Development and Learning Organizations.** Vol. (2), No(4) pp.6-9.

Northouse, Peter G.(2001). **Leadership Theory and Practice** , second edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Sağnak, M.(2010).The Relationship Between Transformational School Leadership and Ethical Climate. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / **Educational Sciences: Theory & Practice.**Vol.(10),No. (2), pp. 1135-1152.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Sample, S.(2006). **Transformational Leadership Questionnaire**. Consulting Tools, Ltd.

Sanzo, k.; Sherman, W.; Clayton, J.(2011). Leadership practices of successful middle school principals, **Journal of Educational Administration,** Vol. (49), No.(1), pp.31-45.

Smith, J.(2004). **Transformational Leadership Questionnaire**. MySkillsProfile. Com.

Schechter,C.(2011).Switching cognitive gears: problem-based learning and success-based learning as instructional frameworks in leadership education, **Journal of Educational Administration**, Vol. (49), Iss.(2),pp(1-41).

Trofino,A.J.(2000). Transformational leadership or effective managerial practices? **Group & Organization Management,** Vol.(23), No.(3),pp(220-237).

Webester,(1977). **Third New International Dictionary of The English Language**, Unabridged With Seven Language Dictionary Chicago William, Benion Vol. 1. N.C. Hopkins

Yu, H. Leithwood, K. Jantzi, D.(2002).The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration.** Vol.(40),No(4),pp.368-389.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملحقات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (1)

استبانة الكفايات الإدارية بصورتها الأولية

السيدة/السيد.................................المحترم/المحترمة

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات، متمنياً لكم موفور الصحة والعافية، وأن يديمكم الله ذخرا لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي ستستخدم أداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة عمان العربية /قسم الأصول والإدارة التربوية

محاور التحكيم:

1. مدى ملاءمة الفقرات من حيث الطول، والقصر، والوضوح، والغموض.
2. مدى ملاءمة الفقرات للفئة المستهدفة وللبيئة الفلسطينية.
3. مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه.
4. احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.
5. سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات.
6. إضافة أية فقرات ترونها مناسبة.
7. الفقرات المقترح حذفها.

مع خالص شكري وتقديري لجهودكم وتعاونكم

الباحثة

شهناز الفار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الأول: معلومات عامة:

1. **الجنس:**

أ. **ذكر** ☐ ب. **أنثى** ☐

2. **المسمى الوظيفي:**

أ. **مدير/ة تربية وتعليم.** ☐ ب. **رئيس/ــة قسم الإدارات التربوية** ☐

ت. **مدير/ة مدرسة ثانوية.** ☐ ث. **غير ذلك/ ....** ☐

3. **سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:**

أ. **5 سنوات فأقل** ☐ ب. **(6– 10) سنة** ☐ ت. **11 سنة فأكثر.** ☐

4. **أعلى مؤهل أكاديمي وتربوي:**

أ. **بكالوريوس فأقل** ☐ ب. **بكالوريوس ودبلوم تربية** ☐

ت. **ماجستير فأعلى** ☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الثاني: الكفايات الإدارية:

تشير فقرات هذا القسم إلى الكفايات الإدارية اللازمة لمدير المدارس الثانوية الحكومية على احتياجات مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوئها، يرجى من حضرتكم وضع إشارة (×) في المكان المناسب الذي يشير إلى درجة موافقتك على الفقرة من حيث مدى ملاءمتها للمحور ووضوحها والتعديل الذي ترونه مناسباً في حال عدم موافقتكم عليها.

الرقم	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
أولاً: مجال التخطيط							
1	مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة						
2	تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه.						
3	مشاركة العاملين في وضع الخطة المتعلقة بالعمل المدرسي.						
4	الموازنة بين حاجات العاملين والأهداف المدرسية.						
5	التخطيط مبني على المناهج الدراسية للمراحل المختلفة.						
6	مراعاة الإمكانات المادية والبشرية عند التخطيط.						
7	التخطيط مبني على التجديد والتطوير المستمرين.						
8	اعتماد البيانات الدقيقة في إعداد الخطة المدرسية						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثانياً: مجال التنظيم							
1.	توفير متطلبات العاملين.						
2.	عقد اجتماعات دورية للعاملين.						
3.	تفويض بعض المهام التنظيمية للعاملين.						
4.	تهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة.						
5.	تحديد مهام ومسؤوليات العاملين.						
6.	المساهمة في حل المشاكل المدرسية.						
7.	تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح المجال للإبداع.						
8.	إدارة الوقت بفاعلية.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
ثالثاً: مجال الرقابة والتوجيه							
.1	متابعة تنفيذ الخطط الإدارية على مدار العام الدراسي.						
.2	متابعة تنفيذ خطط المعلمين على مدار العام الدراسي.						
.3	تشجيع العمل الجماعي.						
.4	متابعة الأساليب الإشرافية المتنوعة.						
.5	مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء مع الأداء المخطط.						
.6	تنمية الرقابة الذاتية للعاملين.						
.7	توجيه العاملين لحل مشكلاتهم بأسلوب علمي						
.8	يتابع دوام العاملين في المدرسة						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
رابعاً: مجال اتخاذ القرارات							
1.	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.						
2.	إشراك الطلبة في صياغة القرارات المدرسية.						
3.	اعتماد الأهداف المدرسية في عملية اتخاذ القرار.						
4.	إشراك العاملين في صناعة القرارات.						
5.	تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الإداري قبل اتخاذه.						
6.	وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرارات.						
7.	استبعاد المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات المدرسية.						
8.	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
خامساً: مجال التقويم							
.1	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين.						
.2	استثمار عملية التغذية الراجعة لأداء العاملين من أجل تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة.						
.3	الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل المدرسي.						
.4	تقييم العاملين بمهارة						
.5	الاهتمام بالنتائج المدرسية كأساس لعملية التقويم.						
.6	الاستفادة من تقارير المشرفين التربويين.						
.7	مراعاة ظروف العاملين أثناء عملية التقويم						
.8	تطوير العاملين وفقاً لتقيمهم.						
.9	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي.						

أشكر لكم جهودكم

الباحثة

شهناز الفار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق(2)

استبانة كفايات القيادة التحويلية بصورتها الأولية

جامعة عمان العربية

قســم الإدارة التــربــويـــــــــــــــــــة والأصول

حضرةالسيد/الأستاذ/الدكتور:..حفظه الله

من وزارة/جامعة/مؤسسة:..

تحية طيبة وبعد:

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات، متمنياً لكم موفور الصحة والعافية، وأن يديمكم الله ذخرا لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي ستستخدم أداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة عمان العربية /قسم الأصول والإدارة التربوية

محاور التحكيم:

8. مدى ملاءمة الفقرات من حيث الطول، والقصر، والوضوح، والغموض.
9. مدى ملاءمة الفقرات للفئة المستهدفة وللبيئة الفلسطينية.
10. مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه.
11. احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.
12. سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات.
13. إضافة أية فقرات ترونها مناسبة.
14. الفقرات المقترح حذفها.

مع خالص شكري وتقديري لجهودكم وتعاونكم

الباحثة

شهناز الفار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الثاني: الكفايات الإدارية في ضوء القيادة التحويلية:

تشير فقرات هذا القسم إلى الكفايات الإدارية في ضوء نظرية القيادة التحويلية للتعرف على احتياجات مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوئها، يرجى من حضرتكم وضع إشارة (**X**) في المكان المناسب الذي يشير إلى درجة موافقتك على الفقرة من حيث مدى ملاءمتها للمحور ووضوحها والتعديل الذي ترونه مناسباً في حال عدم موافقتكم عليها.

الرقم	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولاً: مجال رسم الرؤية							
.1	إعداد رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.						
.2	الحصول على أفضل شيء من رؤية العاملين.						
.3	إلهام العاملين وكسب ثقتهم بإمكانية تحقيق الرؤية.						
.4	القدرة على بث الرؤية ونشرها بين العاملين.						
.5	تحفيز الأفراد وإلهامهم على تبني الرؤية.						
.6	إعطاء أنموذج يحتذي به الأتباع.						
.7	تجسيد معايير شخصية عالية.						
.8	كسب ثقة العاملين، بحيث ينظرون إليه كأنموذج وقدوة.						
.9	استثارة دافعية فريق العمل.						
.10	التخطيط الاستراتيجي مع العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة.						
.11	توجّيه قوته نحو الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثانياً: مجال وضع الأهداف							
1.	وضع أهداف واضحة وطموحة.						
2.	المثابرة لتحقيق الأهداف رغم المشكلات.						
3.	تحقيق الأهداف من خلال خطط واقعية.						
4.	تنظيم المصادر وتوفيرها لتحقيق الأهداف.						
5.	التفكير إلى ما بعد الوضع الحالي.						
6.	مساعدة العاملين على المواءمة بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.						
7.	التشارك مع أعضاء فرق العمل في تطوير استراتيجيات عملهم لتحقيق الأهداف.						
8.	وضع بدائل كافية قبل اتخاذ القرار.						
9.	التعبير للعاملين عن التوقعات العالية من أدائهم.						
	تحديد التوقعات من العاملين حول أدائهم.						
11.	اشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم لتحقيق الأهداف.						
12.	وضع خطط داعمة للمعلمين لتحقيق الأهداف.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
ثالثاً: مجال تقديم التغذية الراجعة							
.1	طرح التساؤلات المناسبة لتوضيح ما يقوله الآخرون.						
.2	إبقاء العاملين على تواصل مع التقدم الجاري في العمل والمهام.						
.3	التأثير في العاملين خارج اتجاه ضوابطهم.						
.4	تقديم تغذية راجعة مفهومة ومقبولة عن أداء العاملين.						
.5	الإجابة المحددة عن الأسئلة وفي محورها.						
.6	اختيار التوقيت المناسب لتقديم التغذية الراجعة.						
.7	استخدام وسائل وأساليب متنوعة في تقديم التغذية الراجعة.						
.8	البناء على خبرات الآخرين في التغذية الراجعة وبطريقة تزيد من دافعيتهم.						
.9	فتح قنوات اتصال تسهل عمل الآخرين.						
.10	مشاركة المعلمين في تقديم التغذية الراجعة لبعضهم.						
.11	تجنب النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة وجود خطأ.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
رابعاً: مجال تنمية المهارات الوظيفية							
.1	التعامل مع الأخطاء كفرصة للتعلم.						
.2	مناقشة الطموحات المهنية للعاملين معهم.						
.3	تشجيع العاملين على التخطيط الذاتي وتطوّره.						
.4	استخدام التفويض كفرصة للتطوير.						
.5	دعم المبادرات التدريبية.						
.6	التدريب والمواكبة للعاملين للوصول إلى أهدافهم وأهداف المدرسة.						
.7	بناء فرق عمل فعّالة.						
.8	تحمّل مسؤولية منهجية التعلّم الذاتي.						
.9	الإستعداد لتغيير المواقف والتصورات الشخصية.						
.10	تجربة الأشياء الجديدة.						
.11	مواكبة التطور المعرفي والمهاري وتفعيل التكنولوجيا في الإدارة والتعليم.						
.12	تطوير العاملين وفق خطط تتوافق واحتياجاتهم الفعلية لتحقيق أهداف المدرسة.						
.13	الحرص على آليات لإفادة المعلمين من خبراتهم الهملية.						
.14	توفير فرص جديدة لتعلّمهم بمراعة الفروق الفردية بينهم.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
خامساً: مجال الاستثارة الذهنية							
.1	استخراج أفكار الآخرين بطرق مختلفة(أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....).						
.2	تشجيع الآخرين على تغيير الوضع الراهن.						
.3	إعطاء مهام تتحدى العاملين ولكنها قابلة للتحقق						
.4	تسويق الأفكار الجديدة ببيان منافعها.						
.5	تشجيع الآخرين على مراجعة الأفكار.						
.6	تبصّر المشكلة بسرعة.						
.7	زيادة وعي العاملين بحجم التحديات.						
.8	تشجيع العاملين على طرح وتبني طرق جديدة لحل مشكلاتهم.						
.9	تشجيع الآخرين على العمل بأقصى طاقتهم.						
.10	الإفادة من التنوع لتحفيز الإبداع.						
.11	تحفيز المبادرة والالتزام بها.						
.12	استخدام المشكلات وسيلة للنمو المهني.						
.13	العمل بمبدأ "لا يوجد شيء لا يمكن تحديه وتغييره".						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
سادساً: مجال رصد ومتابعة الأداء							
.1	تحديد المشكلة في مراحلها الأولى.						
.2	التأكد من ملاءمة الخطط لعمق الموضوع.						
.3	استغلال وقت الآخرين بفعالية.						
.4	فحص أداء الأفراد باستمرار.						
.5	الضبط دون التدخل.						
.6	تفهّم نقاط القوة والضعف عند العاملين						
.7	جعل العاملين في حيوية دائمة.						
.8	القدرة على تحديد الملاحظات الرئيسة والشاذة أثناء متابعة الأداء.						
.9	اتخاذ القرارات الجيدة وبشكل مناسب.						
.10	المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز المهام.						
.11	الموضوعية التقييم وعدالته وفقاً لأسس واضحة متفق عليها.						
.12	تفعيل التأمل عند في الممارسات كأسلوب للتقييم.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
سابعاً: مجال الإعتبارية الفردية للعاملين							
.1	التعامل مع الأفراد بشكل منفرد.						
.2	تفّهم وجهات نظر الآخرين.						
.3	بناء علاقات تعاونية مع الزملاء المباشرين.						
.4	الاستماع للآخرين.						
.5	تمييز القدرات المختلفة للأفراد.						
.6	تغيير أنماط وأساليب التعامل وفقاً لطبيعة العاملين.						
.7	القدرة على الوصول إلى الأفكار والمشاعر المخفية لدى العاملين.						
.8	الحساسية لاحتياجات الآخرين وافتراضاتهم.						
.9	القدرة على التعامل مع الناس والأوضاع المختلفة.						
.10	التعامل بإيجابية مع الأمور غير المتوقعة.						
.11	البناء والتطوير على أرضية مشتركة مع جميع الأفراد.						
.12	مشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية.						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	درجة توافر الكفاية	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غيرمنتمية	صالحة	غيرصالحة		
ثامناً: مجال هيكلة التغيير							
.1	بناء ثقافة تعاونية مع مجتمع المدرسة.						
.2	إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار.						
.3	بناء علاقة تعاون مع أولياء الأمور.						
.4	بناء علاقة شراكة مع المجتمع المحلي.						
.5	دعم مبادرات التجديد والتطوير.						
.6	الإفادة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير.						
.7	حل المشكلات مقاومة التغيير بصورة جماعية.						
.8	بناء فرق تتبنى التغيير وتقوده.						
.9	تعزيز روح الثقة والالتزام بالتغيير.						
.10	استثمار الصراع وإدارته بشفافية وبما يحقق مصلحة الأفراد والمؤسسة.						
.11	تحديد مواقع دعم التغيير أو مقاومتة.						
.12	القدرة على الإقناع حول حتمية التغيير وأسبابه.						
.13	بث روح ملكية التغيير.						
.14	تشجيع المعلمين لتحمّل مسؤولية تعلّم الطلبة.						

أشكر لكم حسن تعاونكم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق رقم(3)

قائمة أعضاء لجنة المحكمين لأدوات الدراسة

الرقم	الإسم	مكان العمل
.1	د. عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية
.2	د. محمد عمايرة	جامعة عمان العربية
.3	د. أحمد الكيلاني	جامعة عمان العربية
.4	د. تيسير خوالدة	جامعة آل البيت
.5	د. باسم حوامدة	جامعة جرش
.6	د. ميسون التميمي	جامعة الخليل
.7	د. كمال محامرة	جامعة الخليل
.8	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة/فلسطين
.9	د. تيسيرابوساكور	جامعة القدس المفتوحة/فلسطين
.10	د. سعيد عساف	الأميديست
.11	معالي أ. لميس العلمي	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.12	د. فاهوم شلبي	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.13	أ. محمد أبو زيد	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.14	د.نهى عطير	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.15	د. عبد الجابر الهودلي	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.16	أ. محمد القبج	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.17	أ. عبد الرحمن دراويش	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.18	أ. مروان باكير	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.19	أ. رفعت صالح	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
.20	أ. صادق الخضور	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (4)

استبانة الكفايات الإدارية في صورتها النهائية

السيدة/السيد.................................المحترم/المحترمة

فإنه لأغراض جمع البيانات اللازمة للدراسة التي تجريها الباحثة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة عمان العربية للدراسات العليا/كلية الدراسات التربوية العليا/قسم الإدارة التربوية والأصول حول:

"بناء أنموذج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته"

أرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة منكم تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، وذلك بوضع إشارة **(X)** مقابل كل فقرة في العمود المناسب حسب ما ينطبق عليكم. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات والمحاور التي تمثل الكفايات الإدارية لمديري المدارس، وتعتبر هذه الاستبانة سرية، ولن تتعدى الاستخدام العلمي، وسوف نقوم بإطلاعكم على نتائج هذه الدراسة بعد إتمامها إذا رغبتم في ذلك.

ملاحظة: إذا كنت تستخدم النسخة الإلكترونية الرجاء وضع المشيرة في المكان المناسب ثم اضغط على حرف **(X)** باللغة الإنجليزية، وذلك لجميع البنود الموجودة في الاستبانة، ثم احفظ الملف بعد الانتهاء من تعبئة جميع النقاط. الرجاء إعادة إرسال الرسالة بعد إرفاق الملف بها.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

شهناز الفار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الأول: معلومات عامة:

5. الجنس:

ب. ذكر ☐ **ب. أنثى** ☐

6. المسمى الوظيفي:

أ. مدير/ة تربية وتعليم. ☐ **ب. رئيس/ــة قسم الإدارات التربوية** ☐

ت. مدير/ة مدرسة ثانوية. ☐ **ث. غير ذلك/ ....** ☐

7. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

أ. 5 سنوات فأقل ☐ **ب. (6– 10) سنة** ☐ **ت. 11 سنة فأكثر.** ☐

8. أعلى مؤهل أكاديمي وتربوي:

أ. بكالوريوس فأقل ☐ **ب. بكالوريوس ودبلوم تربية** ☐

ت. ماجستير فأعلى ☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الثاني: الكفايات الإدارية:

تشير فقرات هذا القسم إلى الكفايات الإدارية للتعرف على احتياجات مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوئها، يرجى من حضرتكم وضع إشارة **(X)** في المكان المناسب الذي يشير إلى درجة توفر مؤشرات هذه الكفايات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

درجة الموافقة على توافر الكفاية					الفقرة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					أولاً: مجال التخطيط	
					مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة	9.
					تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه.	10.
					مشاركة العاملين في وضع الخطة المتعلقة بالعمل المدرسي.	11.
					الموازنة بين حاجات العاملين والأهداف المدرسية.	12.
					التخطيط مبني على المناهج الدراسية للمراحل المختلفة.	13.
					مراعاة الإمكانات المادية والبشرية عند التخطيط.	14.
					التخطيط مبني على التجديد والتطوير المستمرين.	15.
					ثانياً: مجال التنظيم	
					توفير متطلبات العاملين.	1.
					عقد اجتماعات دورية للعاملين.	2.
					تفويض بعض المهام التنظيمية للعاملين.	3.
					تهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة.	4.
					تحديد مهام ومسؤوليات العاملين.	5.
					المساهمة في حل المشاكل المدرسية.	6.
					تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح المجال للإبداع.	7.
					إدارة الوقت بفاعلية.	8.
					ثالثاً: الرقابة والتوجيه	
					متابعة تنفيذ الخطط الإدارية على مدار العام الدراسي.	1.
					متابعة تنفيذ خطط المعلمين على مدار العام الدراسي.	2.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.3	تشجيع العمل الجماعي.					
.4	متابعة الأساليب الإشرافية المتنوعة.					
.5	مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء مع الأداء المخطط.					
.6	تنمية الرقابة الذاتية للعاملين.					
.7	توجيه العاملين لحل مشكلاتهم بأسلوب علمي					
	رابعاً: اتخاذ القرارات					
.1	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات					
.2	اعتماد الأهداف المدرسية في عملية اتخاذ القرار.					
.3	إشراك العاملين في صناعة القرارات.					
.4	تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الإداري قبل اتخاذه.					
.5	وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرارات.					
.6	استبعاد المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات المدرسية.					
.7	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
	خامساً: التقويم					
.1	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين.					
.2	استثمار عملية التغذية الراجعة لأداء العاملين من أجل تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة.					
.3	الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل المدرسي.					
.4	الاهتمام بالنتائج المدرسية كأساس لعملية التقويم.					
.5	الاستفادة من تقارير المشرفين التربويين.					
.6	تطوير العاملين وفقاً لتقيمهم.					
.7	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي.					

أشكر لكم جهودكم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (5)

استبانة كفايات القيادة التحويلية في صيغتها النهائية

السيدة/السيد.................................المحترم/المحترمة

فإنه لأغراض جمع البيانات اللازمة للدراسة التي تجريها الباحثة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة عمان العربية/ قسم الأصول والإدارة التربوية حول:

"بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته"

أرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة منكم تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، وذلك بوضع إشارة **(X)** مقابل كل فقرة في العمود المناسب حسب ما ينطبق عليكم. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات والمحاور التي تمثل الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء نظرية القيادة التحويلية، وتعتبر هذه الاستبانة سرية، ولن تتعدى الاستخدام العلمي، وسوف نقوم بإطلاعكم على نتائج هذه الدراسة بعد إتمامها إذا رغبتم في ذلك.
ملاحظة: إذا كنت تستخدم النسخة الإلكترونية الرجاء وضع المشيرة في المكان المناسب ثم اضغط على حرف **(X)** باللغة الإنجليزية، وذلك لجميع البنود الموجودة في الاستبانة، ثم احفظ الملف بعد الانتهاء من تعبئة جميع النقاط. الرجاء إعادة إرسال الرسالة بعد إرفاق الملف بها.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة
شهناز الفار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الأول: معلومات عامة:

9. الجنس:

ت. ذكر ☐ **ب. أنثى** ☐

10. المسمى الوظيفي:

أ. مدير/ة تربية وتعليم. ☐ **ب. رئيس/ـــة قسم الإدارات التربوية** ☐

ت. مدير/ة مدرسة ثانوية. ☐ **ث. غير ذلك/ ....** ☐

11. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

أ. أقل من 5 سنوات ☐ **ب. (5 وأقل من10) سنوات** ☐ **ت. 10 سنوات فأكثر.** ☐

12. أعلى مؤهل أكاديمي وتربوي:

أ. بكالوريوس ☐ **ب. بكالوريوس + دبلوم تربية** ☐

ت. ماجستير فأعلى ☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الثاني: كفايات القيادة التحويلية:

تشير فقرات هذا القسم إلى كفايات القيادة التحويلية للتعرف على احتياجات مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوئها، يرجى من حضرتكم وضع إشارة **(X)** في المكان المناسب الذي يشير إلى درجة توافر مؤشرات هذه الكفايات لدى المدير.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة على توافر الكفاية				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	بناء رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة بمشاركة العاملين.					
.2	وضع أهداف واضحة طموحة					
.3	التواصل مع الآخرين لفهم أقوالهم وسلوكاتهم					
.4	التعامل مع أخطاء العاملين كفرصة لتعلمهم					
.5	استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة(أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....)					
.6	تحديد المشكلة في مراحلها الأولى					
.7	الانصات الفعّال للعاملين					
.8	بناء ثقافة تعاونية مع مجتمع المدرسة					
.9	بث الرؤية ونشرها بين المجتمع المدرسي					
.10	المثابرة لتحقيق الأهداف رغم المشكلات					
.11	إبقاء العاملين على تواصل مع التقدم الجاري في العمل والمهام					
.12	مناقشة الطموحات المهنية للعاملين معهم					
.13	تكليف العاملين بمهام تتحدى قدراتهم ولكنها قابلة للتحقق					
.14	التأكد من ملاءمة الخطط لعمق الموضوع					
.15	تفّهم وجهات نظر العاملين					
.16	إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		درجة الموافقة على توافر الكفاية				
.17	التأثير في العاملين وكسب ثقتهم بإمكانية تحقيق الرؤية.					
.18	التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف					
.19	تقديم تغذية راجعة مفهومة للعاملين					
.20	تشجيع العاملين على التخطيط الذاتي					
.21	تبصّر المشكلة بسرعة					
.22	استثمار وقت الآخرين بفعالية					
.23	احترام قناعات العاملين وأفكارهم					
.24	تعزيز روح الثقة والالتزام بالتغيير					
.25	تحفيز العاملين وإلهامهم لتبني الرؤية.					
.26	توفير المصادر لتحقيق الأهداف					
.27	تقديم تغذية راجعة للعاملين مقبولة عن أدائهم لهم					
.28	استخدام التفويض كفرصة لتطوير العاملين					
.29	تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة لحل مشكلاتهم					
.30	تقييم أداء العاملين بدقة وموضوعية					
.31	بناء علاقات تعاونية مع العاملين					
.32	إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار					
.33	استثارة دافعية العاملين للعمل بروح الفريق لتحقيق الرؤية					
.34	التفكير باستمرار في إهداف تتعدى الوضع الحالي					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

درجة الموافقة على توافر الكفاية					الفقرة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					اختيار التوقيت المناسب لتقديم التغذية الراجعة	.35
					مراعاة قدرات العاملين وإمكانياتهم في عملية التفويض	.36
					زيادة وعي العاملين بحجم التحديات	.37
					تعزيز عملية الضبط الذاتي عند العاملين	.38
					تمييز القدرات المختلفة للعاملين	.39
					بناء علاقة تعاون وشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	.40
					الثقة بإمكانيات العاملين لتحقيق الرؤية	.41
					مساعدة العاملين على المواءمة بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.	.42
					استخدام وسائل وأساليب متنوعة لتقديم التغذية الراجعة	.43
					تفعيل عملية التدريب وتقديم التغذية الراجعة للعاملين	.44
					مساعدة العاملين في النظر إلى الصعوبات على أنها مشكلات تحتاج لحل	.45
					تفهّم نقاط القوة والضعف عند العاملين	.46
					القدرة على الوصول إلى الأفكار المخفية لدى العاملين	.47
					بناء فرق تقود التغيير	.48
					التخطيط الاستراتيجي مع العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة	.49
					مشاركة أعضاء فرق العمل في تطوير استراتيجيات عملهم لتحقيق الأهداف.	.50
					البناء على خبرات العاملين في التغذية الراجعة بطريقة تزيد من دافعيتهم	.51

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة على توافر الكفاية				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.52	بناء فرق عمل فعّالة.					
.53	استخدام المشكلات وسيلة للنمو المهني					
.54	تحديد التوقعات من العاملين حيال أدائهم					
.55	المساواة وعدم المحاباة في التعامل مع العاملين					
.56	بث روح ملكية التغيير					
.57	جعل العاملين يثقون بقدرتي على التغلب على العقبات التي تواجههم في تحقيق الرؤية					
.58	وضع بدائل كافية قبل اتخاذ قرارات ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة					
.59	فتح قنوات اتصال تسهل عمل الآخرين					
.60	تشجيع العاملين على تحمّل المسؤولية					
.61	زيادة اهتمام العاملين بتطوير المدرسة					
.62	جعل العاملين في حيوية دائمة					
.63	تغيير أنماط وأساليب التعامل وفقاً لطبيعة العاملين					
.64	تحديد واجبات ومهام العاملين بالمدرسة لإحداث التغيير					
.65	بناء مجموعة قيم مشركة داخل المدرسة					
.66	التعبير للعاملين عن التوقعات العالية من أدائهم.					
.67	مشاركة العاملين في تقديم التغذية الراجعة لبعضهم					
.68	تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة					
.69	تشجيع االعاملين على العمل بأقصى طاقاتهم					
.70	المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز مهام العاملين					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة على توافر الكفاية				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.71	الحساسية لمشاعر العاملين واحتياجاتهم					
.72	الإفادة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير					
.73	إعطاء أنموذج يحتذي به العاملون					
.74	إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم لتحقيق الأهداف					
.75	تجنب النقد العام لأي عامل في المجموعة في حالة وجود خطأ					
.76	تطوير العاملين وفق خطط تتوافق واحتياجاتهم الفعلية لتحقيق أهداف المدرسة					
.77	تشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات التربوية					
.78	موضوعية التقييم وعدالته وفقاً لأسس واضحة ومتفق عليها.					
.79	الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين					
.80	وضع خطط داعمة للمعلمين لتحقيق الأهداف					
.81	تشجيع آليات لإفادة العاملين من خبراتهم العملية					
.82	تحفيز المبادرات والالتزام بها					
.83	تفعيل عملية التقييم الذاتي والتأمل في ممارساتهم وأدائهم.					
.84	البناء والتطوير على أرضية مشتركة مع جميع العاملين					
.85	دعم مبادرات التجديد والتطوير					
.86	الإفادة من التنوع لتحفيز الإبداع					
.87	تزويد المدرسة بالمصادر اللازمة لتحقيق التغيير					

أشكر لكم حسن تعاونكم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق(6)

تحكيم البرنامج التدريبي المقترح

آراء المختصين في مدى صلاحية عبارات البرنامج التدريبي ومدى علاقتها بالموضوع المقاس

جامعة عمان العربية

قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة الأستاذ/ة .... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة ببناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته.

والفقرات الآتية التي حصلت عليها الباحثة من خلال الدراسة، أظهرت الكفايات الإدارية التي يحتاجها مديري المدارس، وتنوي الباحثة بناء البرنامج التدريبي لتطوير هذه الكفايات، ونظرا لما عرفتم به من خبرة في هذا المجال، تود الباحثة أن تستأنس بوجهة نظركم في كل فقرة من فقرات البرنامج المقترح من حيث كون الفقرة صالحة أو غير صالحة لقياس محتوى البرنامج، وذلك بوضع علامة (✓) في الحقل المناسب، فضلاً عن أية ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

مع الشكر الجزيل لتعاونكم.

الباحثة

شهناز ابراهيم خليل الفار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الاحتياجات التدريبية التي كشفتها نتائج الدراسة:

1- الحاجة إلى تطوير كفاياتهم في بناء رؤية مدرسية تشاركية واضحة.

2- الحاجة إلى تطوير كفاياتهم في وضع الغايات والأهداف والخطط لتحقيق رؤية المدرسة.

3- الحاجة إلى تنمية كفاياتهم في تقديم التغذية الراجعة.

4- الحاجة إلى تمنية كفاياتهم في تمكين العاملين وتطويرهم مهنياً.

5- الحاجة إلى تنمية كفاياتهم في استثارة العاملين ذهنياً.

6- الحاجة إلى تنمية كفاياتهم في رصد أداء العاملين ومتابعتهم، وتوجيههم، وتقيمهم.

7- الحاجة إلى تنمية كفاياتهم في التعامل مع الفروق الفردية بين العاملين.

8- الحاجة إلى تنمية كفاياتهم في هيكلة التغيير وقيادته.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

موضوعات البرنامج التدريبي المقترح ومفرداته

تسلسل	الموضوعات	المفردات	صالحة	غير صالحة	التعديل
	محتوى البرنامج التدريبي		صلاحية الفقرات وملاءمتها		
تسلسل	الموضوعات	المفردات	صالحة	غير صالحة	التعديل
أولاً	الموضوعات الرئيسية للبرنامج وتشمل المجالات الآتية:				
1.	القيادة التحويلية	– قائدي المثالي. –خصائص القائد التحويلي. –أبعاد القيادة التحويلية. –التقييم الذاتي للمشاركين في ضوء الكفايات الإدارية ونظرية القيادة التحويلية. – التغيير: مفهومه ومبرراته.			
2.	رسم الرؤية	–مفهوم الرؤية ومكوناتها. –مفهوم القيم وآليات تعزيزها. – خصائص الرؤية الجيدة. – بناء الرؤية. –آليات تحفيز المشاركين في بناء الرؤية. –أهمية بناء رؤية تشاركية. –آليات تحفيز العاملين في تحقيق الرؤية. - المدير كأنموذج يحتذى. – تسويق الرؤية. –مفهوم التحليل البيئي للمدرسة. –معايير المدرسة الفلسطينية الفعالة. –نقاط القوة والضعف(البيئة الداخلية). –الفرص والتهديدات(البيئة الخارجية). –التقييم الذاتي للمدرسة المبني على المعايير.			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

محتوى البرنامج التدريبي			صلاحية الفقرات وملاءمتها		
تسلسل	الموضوعات	المفردات	صالحة	غير صالحة	التعديل
أولاً	الموضوعات الرئيسية للبرنامج وتشمل المجالات الآتية:				
3.	وضع الغايات والأهداف	- الغايات والأهداف والطموحة. - تحديد الأولويات ووضع البدائل لاتخاذ القرارات. - تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف. - المواءمة بين أهداف المدرسة والعاملين. - التخطيط الاستراتيجي الجيد لتحقيق الأهداف. - المصادر البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف. - التوقعات العالية من أداء العاملين. - استراتيجيات تحقيق الأهداف. - العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطة الإجرائية. -بناء الخطط الاجرائية. -احتياجات العاملين لتحقيق أهداف المدرسة. -وضع الخطط لتطوير العاملين			
4.	تقديم التغذية الراجعة	-عروض لخطط مدرسية الاستراتيجية والإجرائية. -التغذية الراجعة الذاتية والخارجية. -مفهوم التغذية الراجعة الفعّالة. -خصائص التغذية الراجعة(دراسة حالة). -شروط التوظيف الفعّال للتغذية الراجعة. -الأسئلة السابرة. - مقومات الاتصال الفعّال وآلياته. - مهارات الاتصال والتواصل			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

محتوى البرنامج التدريبي			صلاحية الفقرات وملاءمتها		
تسلسل	الموضوعات	المفردات	صالحة	غير صالحة	التعديل
أولاً	الموضوعات الرئيسية للبرنامج وتشمل المجالات الآتية:				
5.	تنمية المهارات الوظيفية	- مفهوم وأهمية تمكين المعلمين. - أهمية التعامل مع الفروق الفردية للمعلمين. - استراتيجيات التنمية المهنية للمعلمين، ومتطلباتها. - تطوير العاملين وفقاً لتقييمهم. - تطوير مهارات مواكبة المعلمين وتدريبهم وتطوير أدائهم. - آليات الإفادة من خبرات المعلمين وقدراتهم. - مفهوم التفويض. -أهمية التفويض لكل من المدير والمعلمين، والإداريين. -أسس التفويض الفعّال			
6.	الاستثارة الذهنية	- - مفهوم المشكلة. - اقتراحات لتبصّر المشكلة بأولها، وأهمية ذلك. - أساليب حل المشكلات. - من المساهمين بحل المشكلات؟ وكيفية تشجيعهم على ذلك؟ - صناعة القرار واتخاذه. - دور المشكلات في النمو المهني للعاملين. - تحفيز العاملين وأهميته. - مفهوم الإبداع. - آليات تشجيع الإبداع وتعزيزه. - المبادرات وأهميتها. - التنوع وعلاقته في الإبداع.			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

محتوى البرنامج التدريبي			صلاحية الفقرات وملاءمتها		
تسلسل	الموضوعات	المفردات	صالحة	غير صالحة	التعديل
أولاً	الموضوعات الرئيسية للبرنامج وتشمل المجالات الآتية:				
7.	رصد ومتابعة الأداء	– أهمية متابعة تقويم أداء الطلبة وآلياتها. – أهمية استخدام معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين، والإداريين. – الاستفادة من تقارير المشرفين التربويين في متابعة المعلمين. – أهمية تبصّر المشاكلة في مراحلها الأولى. – آليات متابعة عمق خطط العاملين. – مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المخطط. – آليات متابعة تنفيذ الخطط الإدارية على مدار العام. – تقييم أداء المعلمين(متى؟ وكيف؟. – اقتراح آليات لتعزيز الضبط والرقابة الذاتية والتأمل عند العاملين. – اقتراح آليات لجعل العاملين في حيوية دائمة. – متابعة الأساليب الإشرافية المتنوعة. – خصائص التقييم الفعال وأهميته. – جلسة مراجعة تقييم الأداء			
8.	الاعتبارية الفردية	– أهمية الانصات الفعّال للعاملين. – العمل التعاوني ودوره في استثمار الفروق الفردية. – آليات لتفعيل العمل التعاوني. – البناء على خلفية مشتركة بين العاملين في تحديد أهداف فرق العمل. – الموضوعية مفهومها، وكيفية إسقاطها على العلاقة بين العاملين. – الانماط المختلفة للمعلمين وكيفية التعامل معها. – أهمية الموازنة بين حاجات المعلمين وأهداف المدرسة.			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	محتوى البرنامج التدريبي		صلاحية الفقرات وملا		
تسلسل	الموضوعات	المفردات	صالحة	غير صالحة	التعديل
أولاً	الموضوعات الرئيسية للبرنامج وتشمل المجالات الآتية:				
.9	هيكلة التغيير	- أهداف التغيير. -تأثير التغيير على دور المدير، ومسؤولياته - المهام الأكثر أهمية في عملية التغيير. - استراتيجيات مقترحة للحصول على التزام العاملين. - العوامل التي تروج التغيير أو تعوّقه. - القرارات التي يتخذها المدير. - مراحل صنع القرار - أنواع القرارات - الأنماط الإدارية في صنع القرار - سمات القرار الحكيم.			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تسلسل	المفردات	صلاحية الفقرات وملاءمتها		
		صالحة	غير صالحة	التعديل
ثانيا	**أساليب التدريب:** - العروض التقديمية. - العصف الذهني. - المناقشات الموجهة. - التمرينات التدريبية - التعليم المصغر. - التعلم الذاتي. - لعب الأدوار. - دراسة الحالة. - الورش التدريبية - الزيارات الميدانية (الدراسة النظرية والتطبيق العملي). - اللقاءات المتزامنة وغير المتزامنة عبر بيئة موديل			
ثالثا	**الوسائل التعليمية:** - أجهزة الحاسوب. - جهاز العرض(Data Show) - السبورة. - اللوح القلاب. - أشرطة فيديو(عرض مواقف جاهزة أو من قبل المتدربين). - ورق عريض لعمل المجموعات. كراسات التدريب المتضمنة لأوراق العمل، والنشرات.			
رابعاً	**النشاطات التدريبية**، وتشمل ما يأتي: - تكليف المتدربين بنشاطات في المدرسة تتوافق مع فعاليات التدريب. - زيارات ميدانية لملاحظة تطبيق الفعاليات التدريبية في المدارس. - لقاءات مع رؤساء أقسام الإدارات التدريبية، لمتابعة مديري المدارس.			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	– عرض أشرطة فيديو تعبّر عن النشاطات التدريبية.			
خامسا	**مكان عقد البرنامج**، ويشمل ما يأتي: **المعهد الوطني للتدريب التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم إذ تتوافر الإمكانات الفنية والمصادر الداعمة، والتسهيلات والمرافق المختلفة من قاعات تدريب مجهزة بأفضل التقنيات، إضافة إلى شبكة الإنترنت، ومركز المصادر، وأماكن المبيت، والكافتيريا،... فضلاً عن تخصص مهامه في تدريب الموارد البشرية وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها**			
سادسا	**الحوافز والامتيازات:** – **التفرغ الكامل لمديري المدارس خلال أيام التدريب.** – **منح مخصصات مالية (بدل انتقال) بحسب قرب المتدرب من مؤسسة التدريب التي ينفذ فيها التدريب.** – **منح المشاركين شهادة مشاركة في الدورة.** – **منح الأكفاء مكافأة تشجيعية.** – **وضع قائمة بأسماء المتفوقين بالدورة على البوابة الألكترونية للمعهد الوطني للتدريب.** – **الإعلان عن المتفوقين في مسيرة التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم وتوزيعها على المديريات والمدارس.**			
سابعا	**المدربون:** – **أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من المختصين في والإدارة التربوية، والإدارة العامة، والقياس والتقويم، والمختصين في تصميم البرامج التدريبية.** – **مدربون متخصصون– مديري مدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية–معتمدون من المعهد الوطني للتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم.** – **الاستعانة بخبرات ذوي التخصصات الدقيقة في مجال تدريب تدريب مديري المدارس القائم على الكفايات، لاسيّما في مجال الكفايات**			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	الإدارية والقيادية.			
ثامنا	**أساليب تقويم المتدربين**، وتشمل ما يأتي: - **الملاحظة المباشرة لمستوى أداء المتدربين للمهارات المحددة من خلال التطبيقات العملية.** - **المناقشات الشفوية.** - **التقويم الذاتي للمتدربين لتقويم أنفسهم من خلال التغذية الراجعة.** - **تقويم الأقران من خلال تقديم التغذية الراجعة.** - **تقييم الواجبات المقدمة من المتدربين.** - **تقييم مشاركة المتدربين عبر بيئة مودل.** - **متابعة المتدربين ميدانياً خلال التطبيق الميداني للفعاليات العملية في البرنامج التدريبي.** - **متابعة المتدربين ميدانياً بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.** - **استبانات التقويم لمعرفة أثر البرنامج في تطوير أداء المديرين.** - **دراسة بحثية لمعرفة أثر البرنامج على أداء المديرين بعد فترة كافية من انتهاء التدريب.**			
تاسعا	**تقويم البرنامج التدريبي**، ويشمل ما يأتي: - **تقويم رضا المتدربين يومياً.** - **التقويم في أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.** - **التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي** o **مشروع تخرج.** o **نماذج تقييم التدريب والتي تشمل عدة محور منها:(أهداف التدريب، المادة التدريبية، أساليب التدريب، بيئة التدريب، المصادر والوسائل التدريبية، أساليب التدريب،..)** - **متابعة أثر التدريب(دراسات وأبحاث، زيارات ميدانية،..).**			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (7)
قائمة بأسماء المحكمين للبرنامج التدريبي المقترح

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	معالي أ. لميس العلمي	وزيرة التربية والتعليم العالي
2	معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود	جامعة عمان العربية
3	الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية
4	الدكتور محمد عمايرة	جامعة عمان العربية
5	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
6	أ.د هاني الطويل	الجامعة الأردنية
7	أ.د سلامة طناش	الجامعة الأردنية
8	الدكتور سعيد عساف	الأميد أيست
9	أ. محمد أبو زيد	وزارة التربية والتعليم العالي
10	أ. محمد القبج	وزارة التربية والتعليم العالي
11	الدكتورة نهى عطير	وزارة التربية والتعليم العالي
12	الدكتور عبد الجادر الهودلي	هيئة مهنة التعليم
13	الدكتور غازي أبو شرخ	وزارة التربية والتعليم العالي
14	أ. مروان باكير	وزارة التربية والتعليم العالي
15	أ. صادق الخضور	وزارة التربية والتعليم العالي
16	أ. وحيد جبران	وكالة الغوث
.17	الدكتور غسان سرحان	جامعة القدس
.18	أ. فريد مرة	جامعة القدس المفتوحة
.19	الدكتورة سائدة عفونة	جامعة القدس المفتوحة
.20	الدكتور مراد عوض الله	هيئة الاعتماد والجودة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (8)

أسئلة المجموعة البؤرية

السؤال الأول: هل ترغب بحضور البرنامج؟ ولماذا؟

السؤال الثاني: هل أساليب التدريب المقترحة تقليدية أم حديثة؟ ولماذا؟

السؤال الثالث: هل الوسائل التعليمية المقترحة في البرنامج يعزز التدريب؟ ولماذا؟

السؤال الرابع: هل تستخدم الانترنت بفعالية؟ كيف ستتغلب على هذه المشكلة إن كنت تعاني منها؟

السؤال الخامس: ما أهمية استخدام البيئة الإفتراضية؟

السؤال السادس: هل تشكل الجوانب العملية والتطبيقية في البرنامج عبئاً كبيراً عليك؟ لماذا؟

السؤال السابع: هل تعتبر أن زيارات المدربين لك في المدرسة مهمة؟ ولماذا؟

السؤال الثامن: هل نظام الحوافز المقترح في البرنامج مناسب، وكاف، ومهم؟ ولماذا؟

السؤال التاسع: ما مدى مناسبة الفترة الزمنية للتدريب؟

السؤال العاشر: ما رأيك بأساليب التقويم المقترحة؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (9)

المراسلات الرسمية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جامعة عمان العربية

Amman Arab University

مكتب الرئيس

الطالبة : شهناز إبراهيم الفار المحترمة

عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ : 2011/1/4

الطالبة : الفار

تحية طيبة وبعد ،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (521) بتاريخ 2010/12/20 ، قرار رقم (010860) ، و إلى تنسيب عمادة البحث العلمي باعتماد خطة وعنوان مشروع أطروحة الدكتوراه المستندة إلى موافقة مجلس القسم العلمي في كلية العلوم التربوية والنفسية بتاريخ 2010/8/21، أرجو أن أعلمك بان مجلس العمداء قد وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت به إلى المجلس بعنوان:

"بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته"

"Constructing a Training Program for Developing the Administrative Competencies of the School Principals in Light of Training Needs and Transformational Leadership Theory and Measuring its Effectiveness"

وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ 2011/1/4 وقد قرر المجلس تكليف الدكتور عاطف مقابلة بالإشراف على أطروحتك .

متمنيا لك التوفيق

الرئيس /

أ.د. سعيد التل

نسخة إلى : -

الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية والنفسية

الأستاذ الدكتور عميد البحث العلمي .

الأستاذ الدكتور المشرف.

مديرة القبول والتسجيل.

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف ٥٥٤٠٠٤٠ (٦ ٩٦٢) - فاكس: ٥٥١٠٨١٩ (٦ ٩٦٢) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جامعة عمان العربية
Amman Arab University

معالي الاستاذة لميس العلمي المحترمة
وزيرة التربية والتعليم العالي
السلطة الوطنية الفلسطينية

التاريخ: 2010/1/12

معالي الاستاذة العلمي،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة شهناز ابراهيم الفار ، المسجلة في برنامج الدكتوراه في تخصص (الأصول و الإدارة التربوية) بدراسة بعنوان " بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية و نظرية القيادة التحويلية و قياس فاعليته " وتتضمن الدراسة قيام الطالبة بتطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة من مديري التربية و التعليم و مديري المدارس الثانوية ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في الضفة الغربية في فلسطين التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكور أسمها اعلاه.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام.

الرئيس
سعيد التل

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥٤٠٠٤٠ (٦ ٩٦٢) - فاكس: ٥٥١٠٨١٩ (٦ ٩٦٢) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوزير

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Minister Office

الرقم: و ت/ ص ن/ ٢ / ٢٠١١
التاريخ: ٢٠/١/٢٠١١
الموافق: ١٥ صفر ١٤٣٢هـ

السادة مديرو التربية والتعليم المحترمون

تحية طيبة وبعد ،

الموضوع : تسهيل مهمة لإتمام متطلبات دراسة
أ.شهناز إبراهيم الفار

تقوم أ.شهناز إبراهيم الفار بتنفيذ دراسة بعنوان " بناء أنموذج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية، وقياس فاعليته " وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة من جامعة عمان العربية .

وتتضمن الدراسة قيام الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من مديري التربية والتعليم ورؤساء أقسام الإدارات التربوية ومديري المدارس الثانوية في مديريات الضفة الغربية .

لذا أرجو التكرم بتسهيل مهمتها والتعاون معها .

مع الاحترام

أ.لميس مصطفى العلمي
لميس مصطفى العلمي
وزيرة التربية والتعليم العالي

نسخة وكيل الوزارة المحترم
الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير

Ramallah P.O. Box 576 ... Fax (+972-2-2983222) ... Tel. (+972-2-2983280)
www.mohe.gov.ps

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit